جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية

إعداد الطالبة
عريب عبد الحميد العضايلة

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد محمد بطاح

رسالـة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2007

الإهـداء

إلى الأخ الإنسان المنتمي ....

إلى الذي سكن قلبي وفكري ...

إلى الذي لا يتكرر في تاريخ الورد وحياة الإنسان ...

إلى الأخ الأب ..... إلى خال ولدي العزيز ....

توفيق (أبو أنس)

الذي ما توانى للحظة للوقوف بجانبي ودعمي ومؤازرتي .

إليه أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى الأبن الذي قيدني لمحبته ورعايته ....

إلى أبي الذي أضاء درب حياتي ....

إلى أمي التي منحتني الحب الأبدي ....

إلى سندي وعضدي إخواني وأخواتي ....

إلى أخي وابن عمي صدام العضايله ....

إلى الوطن الأردني الذي ننتمي إليه ويسكن أعماقنا ووجداننا

إلى كل من وقف بجانبي لإتمام هذه الدراسة إليهم جميعاً الشكر دائماً وأبداً أهديهم هذا الجهد.

عريب عبد الحميد العضايله

الشكر والتقدير

إلى أستاذي .... والمشرف على رسالتي

إلى الذي علمني أن الانتماء عمل ومحبة وجهد

إلى الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

إليه أقول:

تعلمت منك الكثير الكثير فكنت مدرسةً بل جامعةً بحد ذاتها في الفكر والعطاء وحسن البصيرة إليك أيها الأستاذ العزيز أقدم شكري وامتناني.

وإلى الدكتور محمد القضاه والدكتور عبد الفتاح خليفات اللذين ساعداني ووقفا بجانبي لتخطي المصاعب والعراقيل التي واجهتني.

إلى اللجنة المناقشة لهذا الجهد الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، والأستاذ الدكتور إخليف الطراونة، والدكتور حسن الطعاني ، والدكتور سلامه طناش.

إلى أساتذتي الإجلاء ... الذين علموني في كل مكان وزمان أن العلم هو أساس الحياة.

إليهم جميعاً أقدم شكري فبوركتم وبورك كل الخيرين في وطني ...

عريب عبد الحميد العضايله

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية

عريب عبد الحميد العضايلة

جامعة مؤتة، 2007

هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس وتأثيره على ولائهم نحو الجامعة. كما هدفت التعرف على أكثر أبعاد الولاء التنظيمي تأثراً بالدعم التنظيمي المدرك سواء كان (العاطفي، المستمر، المعياري). وأيضاً بيان ما إذا كانت هناك فروقات في الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي بين الجامعات الحكومية والخاصة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام استبانه لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ تعدادها (275) فرداً، تم استعادة (213) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

1. أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمة الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة ووجود علاقة طردية إرتباطية قوية متبادلة بين أبعاده الثلاثة.
3. هناك علاقة طردية إرتباطية دالة إحصائياً عند مستويات إيجابية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الولاء التنظيمي.
4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الدعم التنظيمي تعزى لنوع الجامعة (حكومية، خاصة) لصالح الجامعات الخاصة.
5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لنوع الجامعة (حكومية، خاصة) لصالح الجامعات الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الجامعات الأردنية للخدمات الضرورية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس وتحسين ظروف عملهم، وتطوير نظام حوافز يعزز عطاءهم.

Abstract

The Relationship between the Perceived organizational Support and the organizational commitment at the Jordanian Universities

Oraeb Abdel hameed Al adaileh

Mu'tah University 2006

This study aims at investigating the nature of the organizational Support at the Jordanian Universities which measures its level upon the teaching staff and its effect on their commitment towards their Universities. It also aims at investigating the type of the organizational commitment (affective, Continuous, or Normative) which is mostly affected by the organizational Support . Moreover, it aims at finding the differences between the public and private Universities according to the organizational Support and commitment .

The population and sample of the study consisted of (275) members of the teaching staff in Jordanian Universities .

The results of the study can be summarized as follows :

1- The level of the perceived organizational Support at the Jordanian Universities was medium.
2- The level of the organizational commitment among the teaching staff was high .
3- There was a strong mutual connection between its three dimensional relation .
4- There are significant statistical differences in the level of organizational Support to (the type of University)in favor of the private.
5- There are significant statistical differences in the level of organizational commitment (the type of University) in favor of the public.

The university (public or private) in favour of public Universities .

This study recommends the following :

1- To improve the work conditions and find a Positive organizational environment filled with respect and team work.
2- To find convenient rewarding system based on equality.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

المؤسسة التعليمية هي أحد أهم مؤسسات المجتمع. وتقاس كفاءة المؤسسة التعليمية بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها. وحتى ترقى المؤسسة التعليمية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى موارد بشرية ومادية كافية، وبنى تنظيمية مناسبة، وسياسات معقولة، مستندة إلى دراسات علمية، ومواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين، وموظفين مؤهلين وظروف عمل مواتية.

وتتضمن أدبيات الإدارة مجالا خصبا من النظريات والبحوث الميدانية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها، وعلى وجه الخصوص شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل. ومن ضمن ابرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي المدرك والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، كذلك فان من بين الاتجاهات التي حازت على اهتمام الباحثين موضوع الولاء التنظيمي، نظرا للفوائد المتعددة التي تبين أنه يحققها للمنظمات وتحديدا في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيره.

2.1 خلفية الدراسة:

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) والمنفعة المتبادلة (Benefits Exchange) وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان للباحث ايزينبرغر (Eisenberger) المساهمة الكبرى في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما لأجل بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، حيث يكونون أو يبنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير

المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك (POS) (Eisenberger , Huntington , & Soma , 1986) .

هذا وقد يتفاوت إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن موظف إلى أخر وذلك حسب طبيعة هذه المنظمة والنشاط الذي تمارسه وفي بعض الأحيان حسب حجم تلك المنظمة، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم فرص تدريبية للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، أو تشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للعاملين لاجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة ولها تأثير على سياسات العمل فيها (Armeli , Eisenberger , Fasolo & Lynch , 1998 ; Moorman , Blakely & Niehoff , 1998) .

وإستناداً إلى هذا الدعم الذي تقدمه المنظمة، فان استجابة الموظفين على ما يدركونه من دعم إيجابي يتمثل في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلا عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة أهمها شعورهم بالولاء اتجاه المنظمة التي يعملون بها. إن الدعم التنظيمي المدرك من محددات الولاء التنظيمي فضلا عن أن الولاء التنظيمي يتطور نتيجة للخبرات التي تشبع حاجة الموظفين إلى الشعور بالارتياح المادي والنفسي في المنظمة، لذا يمكن النظر إلى الدعم التنظيمي المدرك على انه ولاء من قبل المنظمة لموظفيها، حيث أن إدراك الموظف لولاء المنظمة له يسهم في ولائه لها (Shore & Tetrick , 1991).

ومن هنا جاءت أهمية الولاء التنظيمي والمتمثل بردة فعل العاملين اتجاه ما يقدم لهم من دعم تنظيمي، هذا وقد ركز العديد من الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على مدخلين (المدخل الإتجاهي و المدخل السلوكي) حيث ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء بأنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة وبالتالي فان الولاء وفق هذا المدخل هو القوة النسبية لتماثل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها، بينما ركز المدخل السلوكي في دراسة الولاء التنظيمي على دراسة السلوك الماضي للفرد وكيف يؤدي إلى ارتباطه بالمنظمة، ووفق هذا المدخل فان الموظف

يشعر بالولاء التنظيمي من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، أي أن الولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (Mowday ,steers ,& porter ,1979).

وقد وجد شلدون(Sheldon , 1971) بان ولاء الموظف لمنظمته يتمثل في تقييمه الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من اجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها (الأحمدي ، 2004).

بينما فرق بوشنان (Buchanan , 1974) بين ثلاثة أسس يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء ويكون ذلك من خلال تفاخر الموظف بمنظمته، والمشاركة والمساهمة الفعالة، وأخيراً الإخلاص والمعبر عنه برغبة الفرد العامل بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف (Buchanan , 1974) .

3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تحسين وتنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها لضمان استمرار القوى العاملة فيها. وبالتالي لابد من أن تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية للعاملين فيها (خطاب ، 1988).

وبالتالي فإن أحد أهم الأطر التي ظهرت مؤخراً لتفسير العوامل التي تـؤثر في الاتجاهات نحو العمل وسلوكيات الموظف تم استقاءؤها من نظرية التفاعـل أو التبادل الاجتماعي وتركز هذه النظرية على أن الفرد في تعامله مع أطراف أخـرى يرتبط بعقد غير مكتوب معهم يتضمن بأن يعيد إليهم المنافع التي يحصل عليها منهم (Eisenberger , Armeli , Rexwinkel,LynchandRhoades , 2001).

ومن هنا تظهر ضرورة دراسة الولاء التنظيمي لأعـضاء هيئـة التـدريس وعلاقة بالدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية من منطلق القول أن المنظمة التي تعامل موظفيها معاملة حسنة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بـشكل ما، فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمة إليهم من عوائد (Eisenberger , cumming , Armeli &Lynch 1997).

ونظراً لوجود التنوع في الملكية للجامعات في الأردن، فمنها ما تملكه الحكومة، ومنها ما تملكه جهات خاصة استثمارية تعليمية، وبالتالي فمن المتوقع وجود فروقات في الدعم التنظيمي المقدم منها والولاء التنظيمي المنتظر من خلال العاملين فيها.

وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية وبيان مدى مساهمة هذا الدعم في خلق الالتزام التنظيمي لديهم، وتحاول هذه الدراسة تحديدا الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟
3. ما العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس ومستوى الولاء لديهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الدعم التنظيمي تُعزى لنوع الجامعة (حكومية ، خاصة) ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لنوع الجامعة (حكومية ، خاصة) ؟

4.1 أهمية الدراسة :

يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال المحاور التالية:

1. يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فلا بد من التعرف على الأسباب التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، وفي ضوء ذلك يمكن إتاحة السبل التي تقود إلى مستوى الولاء التنظيمي الايجابي.

2. إن قطاع التعليم العالي المتمثل بالجامعات الخاصة والحكومية والذي يـشكل مجتمعاً واضحاً للدراسة يدلل على أهمية الدراسة ذلك أن الولاء هو المفتـاح الأساسي لتحقيق أهداف الجامعة.
3. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، لكونها من الأبحاث التي تربط بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، لأن العديد من الدراسات كشفت عن أن متغير الدعم التنظيمي هو من أكثر المتغيرات تأثيراً على مـستوى الـولاء التنظيمي.
4. تكتسب هذه الدراسة أهميتها على أرض ارض الواقع من خلال نتائجها التي ستساهم في توضيح مواضع النقص للجامعـات فـي الخـدمات والمزايـا والإمكانيات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وقيام الجهات المختـصة فـي الجامعات على إعادة النظر في تلك الخدمات والمزايا المقدمة ورفع سـويتها للارتقاء بمستوى الأداء لديهم، فهم يمارسون عملاً مهماً وحيوياً، ولن يتـأتى ذلك إلاّ بوجود الإدارة الجيدة التي تدرك عِظم المسؤولية وما يترتب عليهـا من واجبات نحو أفرادها لضمان ولاؤهم لها، وحصر العقبات التـي تحـول دونه، وبالتالي وضع الحلول المناسبة والعلاج اللازم من أجل تفعيـل هـذا المفهوم لديهم.

5.1 أهداف الدراسة:

1- التعرف على طبيعة الدعم التنظيمي الذي يقيس درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس له وتأثيره على ولائهم نحو الجامعة.
2- التعرف على أكثر أبعاد الولاء التنظيمي تأثرا بالدعم التنظيمي المدرك سواء أكان الولاء المستمر أو العاطفي أو المعياري.
3- بيان ما إذا كانت هناك أي فروقات في الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي بين الجامعات الخاصة والحكومية، فضلا عن كشف هذا التباين فيما يتعلق بالسمات الشخصية والوظيفية.

4- التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات لأعضاء هيئة التدريس ومستوى الولاء فيها.

6.1 محددات الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة والحكومية من مختلف الرتب العلمية ومن الجنسين ومن مختلف الجنسيات، حيث تركزت الدراسة على كليات العلوم التربوية في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك لتمثل الجامعات الحكومية في العينة، فضلا عن كليات العلوم التربوية في جامعة الإسراء الخاصة وجامعة الزرقاء الأهلية وكلية العلوم التربوية الجامعية لتمثل الجامعات الخاصة وهي الجامعات الوحيدة التي يوجد فيها كليات علوم تربوية للعام الجامعي 2006م – 2007م.

2- قلة المراجع العربية التي تبحث في أدبيات الولاء التنظيمي، وندرة المراجع والأدبيات العربية التي تبحث في الدعم التنظيمي مما جعل الباحثة تلجأ إلى المراجع والدراسات الأجنبية للاستفادة منها وترجمتها وصياغتها باللغة العربية مما استهلك وقتاً وجهداً كبيراً من الباحثة.

3- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن تعبئة الاستبانة التي تم توزيعها وما صاحب ذلك من الافتقار إلى المساعدة والاهتمام بذلك.

7.1 تعريف المصطلحات:

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة والتي لا بد من توضيحها وتعريفها، وهي:

الدعم التنظيمي المدرك: هو انعكاس للعلاقة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها وتنحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه الجامعة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم الجامعة بتوجيهها إلى العاملين فيها سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات،

وتحسين الأداء، وإجراء تغييرات في أجواء العمل، والفرص المتاحة للترقية، والإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم (Armill, Eisenberger et al,1998)، وتم قياسه من خلال استجابة أفراد الدراسة لأداة الدراسة التي اعتمدتها الباحثة.

الولاء التنظيمي: هو جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة وتعكس هذه المعايير درجة القوة النسبية لارتباط أعضاء هيئة التدريس بجامعة معينة، كما أن المدرس الذي يشعر بالولاء التنظيمي يتميز بالتالي: الاعتقاد القوي والقبول بأهداف وقيم الجامعة، والرغبة في ممارسة جهد كبير نيابة عن الجامعة، وأخيراً الرغبة الجادة في الاحتفاظ بالعضوية لدى الجامعة واستمرارية العمل فيها (Meyer , Stanley , Herscovitch & Topoluytsky , 2002)، وتم قياسه بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من خلال استجابة أفراد الدراسة لأداة الدراسة التي اعتمدتها الباحثة.

الولاء العاطفي: هو شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء والالتصاق النفسي بالجامعة التي يعملون بها، وهنا يكون الولاء اقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في الجامعة، والشعور بان قيم وأهداف وإنجازات الجامعة هي جزء أساسي منه(Meyer &Allen, 1991).

الولاء المستمر: ويطلق عليه الولاء المحسوب، حيث ينظر أعضاء هيئة التدريس إلى هذا النوع من الولاء نظرة مالية ، أي أن استمرارهم في العمل داخل الجامعة مرتبط بحجم العوائد والمنافع(مالية وغير مالية) التي يحصلون عليها من هذه الجامعة (Meyer &Allen, 1991).

الولاء المعياري: هو أن يكون الولاء ناتجاً عن الالتزام الأخلاقي والأدبي لأعضاء هيئة التدريس كشعوره بالذنب والأسف فيما لو ترك الجامعة وانه مدين لها (Meyer Stanley , Herscovitch & Topoluytsky , 2002).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مقدمة :

غالباً ما يقيم الرئيس أو المدير موظفيه على أســاس الــولاء أو الإخــلاص لمؤسسته والذين يظهرون أداء عالياً أثناء وظيفتهم، والذين لا يتغيبون عن عملهــم والذين ليس لديهم رغبة في ترك العمل .إضافة إلى ذلك فــإن المــوظفين يهتمــون بشكل أكبر بمدى التزام مؤسستهم نحوهم. وتقييم المؤسسة يمكنه أن يثمر عدة فوائد مثل الرضا والاحترام وأشكال المساعدة الأخرى لتنفيذ العمل. وإن معيار المنفعــة المتبادلة يسمح لكل من الموظف والمؤسسة لإعادة تقييم شاملة للواجبات والمهام.

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك

إن معظم النظريات الاجتماعية تنظر إلى التوظيف على أنه بذل جهد من كلا الطرفين(المؤسسة والموظف) لتبادل المنافع، فعندما يعامل شخص شخصاً آخــر باحترام فإنه في المقابل سيفرض عليه أن يتعامل معه بنفس الأسلوب، لدرجة أنــه يقوم كل من الموظف والمؤسسة بتطبيق تبادل المنفعة حيث تقوم المؤسسة بالوفــاء بالتزاماتها تجاه الموظف في حين يقوم الموظف بتنفيذ شروط العمل وبالتالي نحصل على نتائج ذات فائدة لكلا الطرفين (Rhoades& Eisenberger, 2002).

ونظريات التبادل الاجتماعي تحافظ على الأفراد وتسمح لهم بزيادة الفوائــد، والمزايا المتبادلة بين الأفراد قد لا تكون شخصية بمعنى أن الفوائد التي لا تعتمد في قيمتها على شخصية المؤسسة مثلاً أو على المردود المادي، فقد تكــون المزايــا اجتماعية كالاهتمام والرعاية والاحترام. فالعلاقات الاجتماعية تساعد فــي تزويــد الأفراد بالتوقعات التي ستعود بالفائدة على الشخص المزود وهنا نعني المؤسسة إلى درجة أن كلاً من الموظف وصاحب العمل سيكونان على استعداد دائم ورغبة فــي

تحسين المزايا التي تعزز العلاقة فيما بينهم. أي أن تبادل المنافع سيثري ويعزز المزايا التي ستؤثر في هذه العلاقة لاحقاً (Aselage & Eisenberger,2003).

وتجزم نظريات التبادل الاجتماعي ومعايير المنفعة المتبادلة بأن الموظفين من منظور عام سوف يبقون في رعاية المؤسسة التي يعملون لديها وتقييم مساهماتهم لدى تلك المؤسسة. ومثل هذا الإدراك التنظيمي الداعم من المفترض أن يؤثر على تاريخ المعاملة لدى الموظفين من قِبل مؤسساتهم، وتتعهد هذه النظرية من منظور منفعي بأن الموظفين الذين يحصلون على اهتمام من مؤسساتهم سيتوقون إلى مساعدة مؤسستهم لتحقيق أهدافها (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) .

إن نظرية الدعم التنظيمي المدرك ترى أن الموظفين من خلال إدراكهم لعدد محدد من المزايا والمنافع سيضطرون إلى تزويد المؤسسة بطاقاتهم وإن المؤسسة بالتالي بدورها ستضطر إلى مكافأتهم، وبناء على المزايا والوعود والقيود المتعلقة بالمؤسسة والمتضمنة في الاتفاقيات النفسية لديها، فإن المؤسسة ملزمة وكذلك الموظفين بالتبادل النفعي، وبالتالي فإن هذه النظرية ترى أن المؤسسة هي السبب في عدم الرضا الوظيفي وأدائهم المترهل (Rousseau, 1989) .

وتفرض نظرية الدعم التنظيمي المدرك أنه لتقييم جاهزية المؤسسة لمكافأة العمل المبذول والعمل غير المطلوب والجهد من قبل الموظف وتلبية احتياجاته الاجتماعية لابد من الموظفين من تطوير معتقدات عامة فيما يتعلق بمساهمات المؤسسة ورعايتها لهم. وكذلك بالنسبة لنظرية الاتفاقيات النفسية التي تدعم وتركز على المساعدات التي تقدمها المؤسسة للموظف حتى يتمكن من التعامل مع المواقف المجهدة.

وبالتالي لا بد من توضيح النظريتين والعلاقة بينهما لنصل بذلك إلى العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي.

ماهية ومفهوم الدعم التنظيمي المدرك :

تحاول نظرية التبادل الاجتماعي التي جاء بها بلاو (Blau,1964) ومعيار المنفعة المتبادلة التي وضحها جولدينر (Gouldner,1960) الواردان في (Loi,Hang-Yue&Foley,2006) في الأساس تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد من خلال الاستجابة بشكل إيجابي مع المعاملة المرغوبة من الآخرين، ومن خلال نظرة العاملين للعلاقة التبادلية، وتشجعها من خلال عوامل الإفادة من المنظمة. ولقد بينا أن التبادل الاجتماعي هو نمط من التبادلات من الامتنان والتقدير بين طرفين وبشكل متبادل في ظل صفات معنوية عامة وفيما يتعلق بالمنفعة المتبادلة، فإن التقدير والإمتنان المتبادل يعمل على المحافظة على نظام اجتماعي مستقر.

ولقد ميز بلاو (Blau,1964) بين التبادل الاجتماعي عن طريق تمييزه عن التبادل الاقتصادي بأن الاجتماعي يكون على المدى البعيد، في حين أن الاقتصادي يكون قصير الأمد وبأسس ضعيفة ، وبعكسه الاجتماعي يتعلق بمصادر مادية أقل أو قد تكون معدومة، ويتوقع أن يكون كل من الوقت والطبيعة من عوائده ونتائجه غير المحدودة وبما أن العوائد تمثل التزامات غير محدودة في نظرية التبادل الاجتماعي فإن أطراف التبادل يمثلون صفة التبادلية من أجل الوفاء بالتزاماتها بالمستقبل.

وقد وسع ايزنبرغر وزملاؤه (Eisenberger et al . 1986) من مجال تطبيق هاتين النظرتين وسعوا إلى توظيفها لتفسير جوانب العلاقة بين المنظمة والموظفين . فقد لاحظ هؤلاء الباحثون أن الموظفين يكونون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتهما نحوهم، من بينهما معتقدات عامة عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم. وهذه المعتقدات تسمى بالدعم التنظيمي المدرك.

كما أن العلاقة التبادلية تتطلب من الموظفين الاستجابة بشكل إيجابي إلى المعاملة المرغوبة من المنظمة إلى أن الموظفين ومنظماتهم التي يعملون بها لديهم التزامات متبادلة تتجاوز المسئوليات الشكلية من قبل الطرفين. وقد وصفة روسو بالعقد النفسي أو الارتباط النفسي فهو يقوم على فهم واضح من قبل الموظفين

والمنظمة والأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات كل طرف من قبل الآخر عند اتخاذ أي إجراء يؤثر على الآخر. وذلك بأن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه. فهي تؤدي ما عليها من التزامات وتعهدات قد تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة) لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة (Rousseau,1989).

وهذه العلاقة تمثل الآلية التي تعود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد وبالتالي يتشرب قيمها ويكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين المنظمة.

وإن استمرارية العلاقة التبادلية ونجاحها يتوقف على تعزيز الارتباط النفسي بين العاملين والمنظمة وفشلها يتوقف على التقصير في تحقيق وتنفيذ الشروط النفسية للعقد مما يؤدي إلى تقليل مستوى التزام وولاء الموظفين للعمل بما يتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية المحددة (AselaGe & Eisenberger,2003) .

وعليه فإنه لابد من أن تقوم المنظمة بتعزيز ولائها تجاه موظفيها وزيادة الجهود المبذولة تجاهه ورفع مستوى الدعم المقدم لتضمن ولاءه والتزامه لها وأداء واجباته ضمن أعلى المعايير(Eisenberger et al , 1986).

وعليه يمكن تعريف الدعم التنظيمي كما توصلت له الباحثة: على أنه علاقة منفعية تبادلية تقوم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها نتيجة لما تقدمه المنظمة من تلبية احتياجات ومزايا متعددة تتوقع من خلالها إدراك الموظف وتقديره لها.

نظرية الدعم التنظيمي:

وجدت نظرية الدعم التنظيمي أن تكوين وتشكيل نظرية الاتفاقيات النفسية هو نتيجة لميل الموظفين لإيجاد خصائص إنسانية من قبل المؤسسة (Eisenberger et at, 1986).

ولقد لوحظ بأن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة غالباً ما تـشير إلـى نيـة ورغبة هذه المؤسسة في الإسهام في تطوير وتشجيع موظفيها. وبالنسبة لتـشخيص هذه المؤسسة مؤازر من قبل خطط تنظيمية ومعايير اجتماعية والتـي تـسهم فـي الإبقاء على كيانها، وبناء على معايير المؤسسة سيكون بمقدور الموظفين التمييز بين المؤسسات من حيث المعاملة المرغوبة وغير المرغوبة وبالتالي معرفة إلى أي مدى تسهم فيه تلك القيم على كيان المؤسسة ووجودهـا (Eisenberger, stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, &Rhoades,2002).

بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على تفضيل عمل الموظفين وخبـراتهم كأمور مسبقة لنظرية الاتفاقيات النفسية، فإنها توضح العلاقة بـين تفـضيل عمـل الموظفين وخبراتهم والمعاملات الواجب على المؤسسة القيام بها تجـاه المـوظفين. وقد اقترح شن (Schein,1980) كما ورد في (Rousseau, 1989) أن هذه النظريـة تعكس التوقعات لكل من الموظفين والمؤسسة فيما يتعلق ببعض الواجبات التي تدينها كل واحدة للأخرى ولقد أضاف بأن هذه النظرية هي الأساس الذي يحـدد سـلوك واتجاه الموظفين في موقع العمل.

وقام كل من شور وتتـرك (Shore & Tetrick ,1991) بتوضـيح أن هـذه النظرية تعطي شعوراً بالأمن من خلال علاقتهم مع المسؤولين ومن جهـة أخـرى تزويـدهم بالطريقـة لإدارة شـؤون المـوظفين وسـلوكهم مـن دون الـضغط عليهم.

لقد أكد روسو (Rousseau, 1990) أن نظرية الاتفاقات النفسية تختلف فـي قوتها وعموميتها، فتوصف الحقوق والقيود التجارية بأن لها إطاراً عاماً ووقتاً محدداً لتبادل المزايا الاقتصادية بينما نجد أن الحقوق الاتفاقية تتطلب إطاراً عامـاً ووقتـاً محدداً لتبادل المزايا الاجتماعية.

ولقد جاء في (Moorman, et al,1998) اقتراح لـشور وتتـرك (Shore & Tetrick ,1994) إن نظرية الاتفاقات النفسية تتأثر بميل ورغبة المؤسسة في تطوير وتنمية العلاقات قصيرة المدى مع موظفيها. ولقد وجد أن المؤسسات تتبنى خططـاً إستراتيجية فيما يخص قيمة المصادر التي سوف يستثمرونها لدى موظفيهم. ولهـذا

فإن المؤسسات ذات الاستثمار العالي للخطط ستكون أكثر إقناعاً لنظرية الاتفاقـات النفسية (تتضمن تبادل المصادر ذات القيم العالمية) من المؤسسات ذات الاستثمار القليل للخطط . وأضافوا أن أهداف توظيف الأفراد تشكل نظرية الاتفاقات النفسية، أي أن الأشخاص الذين يريدون بناء مستقبلاً وظيفياً طويـل الأمـد يبحثـون عـن مؤسسات تلبي احتياجاتهم على المدى البعيد على العكس من الأفراد الذين يريـدون عملاً لفترة قصيرة.

وبـين جولـدينر (Gouldner,1960) كمـا ورد فـي دراسـة (Robinson& Morrison,1995)إن معيار تبادل المنافع يدفع الموظفين والمؤسسة للقيام بواجباتهم المتبادلة وخاصة عندما تكون ملزمة وإجبارية، ولكن أحياناً هنالك عوامل عرضـية أو فوق السيطرة قد تؤثر على تبادل المنافع، وقد وجد أن المعوقات للمعاملة غيـر المرغوب بها تكون أكبر في حالة سوء المعاملة الطوعية، ولهذا يتوقع من الموظفين أن لا يوقعوا اللوم الكثير على المؤسسة إذا كان خرق القلق النفسي بسبب سوء الفهم معها، أو لعوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة.

ولقد وجد روسو (Rousseau, 1989) أن تقليل الاجراءات العادلة مـن ردود الفعل المنفرة لخرق العقد، وسوف تمثل الاجراءات القانونية بالرغم مـن وجـود الخرق، أن الموظف لا يزال عنصراً حيوياً وضرورياً للمؤسسة.

ولقد وجد كل من كيكل وليستر وفينكل (Kickul, lester& Finkl,2002) كما جاء في (Aselage & Eisenberger,2003) أن فشل المؤسسة بتزويـد المـوظفين برواتب تنافسية واعدة وحوافز ومصادر مادية أخرى يؤدي إلى تأثير سلبي أقل على دور الموظف وأدائه ورضاه الوظيفي. أما عندما يحصلون على إجراءات قانونيـة عادلة إضافية إلى ذلك فإن الإجراءات تقلل من العلاقة السلبية بين خرق العقد ونوايا الموظف بعد الخرق.

وكنظريات اجتماعية توضح العلاقات بين الموظفين ومؤسـساتهم، هنالـك تشابه بين نظرية الدعم التنظيمي والاتفاقيات النفسية.

أولاً: بالنسبة لتطور العلاقات الاجتماعية هو ناتج المصادر والمزايا المادية القيمـة وكلا النظريتين تفعل هذه النقطة كناحية هامة لتطوير العلاقـات الاجتماعيـة فـي

العمل. وهو ممثل في إدعاء كلتا النظريتين لتلبية حاجات الموظفين الاجتماعية، وتزويدهم بالطمأنينة التي ستساعدهم عندما يحتاجونها، بالتالي ينتج عنه التزام فعال تجاه مؤسستهم (Eisenberger et at, 1986).

في نظرية الاتفاقات النفسية التبادل يبدو جلياً عندما يتم الالتزام بالحقوق والواجبات مثل الأمن الوظيفي والترقية من قبل المؤسسة والالتزام بالوفاء للمؤسسة من قبل الموظفين (Rousseau, 1990).

ثانياً: كلا النظريتين تفترض أن الموظف عندما يجد معاملة جيدة من المؤسسة إذا كان هذا صادراً عن المؤسسة تلقائياً وليس فرضاً عليها فإنه يقيمها تقييماً إيجابياً. ولهذا وجد أن العلاقة بين تحسين ظروف العمل ونظرية الاتفاقات النفسية تكون أكبر سبع مرات، عندما تكون ظروف العمل في مؤسسة تهتم بمستوى موظفيها، وتهتم بزيادة المصادر المادية، وبالتالي تركز هذه النظرية على التحفظات والاحتياطات التي يتخذها الموظف في تصرفاته وخاصة إذا كانت ردود فعل سلبية، إذا كان خرق العقد ناتجاً عن تقصير المؤسسة وليس سبباً خارجاً عن إرادتها (Robinson & Morrison, 1995).

ثالثاً : كلا النظريتين اعتبرت أن العدل في المعاملة يشكل عاملاً هاماً في المحافظة والإبقاء على العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتشير العدالة الإجرائية إلى تقدير المؤسسة الايجابي والمستمر للموظف، وإلى ارتباطها القوي مع نظرية الاتفاقات النفسية بأن الاجراءات القانونية تؤكد للموظفين وبأنه بالرغم من وجود الخرق للعقد إلاّ أن عضوية الموظف في المؤسسة لا تزال صالحة.

رابعاً: تعتقد كلتا النظريتين أن المحافظة على العلاقة بين المؤسسة والموظفين لها نتائجها على المؤسسة والموظف على حد سواء. ولهذا وجد أن نظرية الاتفاقات النفسية لها تأثيرات ايجابية على الالتزام الفعال وإيجاد جو نفسي ايجابي بين الطرفين (Rhoades, Eisenberger, & Armeli,2001).

تستنتج الباحثة مما عرض سابقاً:

1- إن نظرية التبادل الاجتماعي تلقي الضوء على أهمية تفهم الدافعية لدى الموظفين والمؤسسة، وعلاقتها مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة. لأن مثل هذه الاجراءات في أداء المؤسسة تجاه موظفيها تسهم في زيادة دافعية الموظفين لأداء مهام وأنشطة معينة داخل المؤسسة من خلال الواجبات المتبادلة بين الموظفين وأصحاب العمل .

2- أن كلا النظريتين من دعم تنظيمي واتفاقات نفسية، تسهمان في زيادة جهد الموظفين للقيام بواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتركز على ضرورة تبادل المنافع والعلاقات بين المؤسسة وموظفيها، للحصول على نتائج أفضل.

3- كما وجد أن الاتفاقات النفسية، ركزت على أولوياتها ومخرجاتها وطرق خرق العقد، وأهميتها بأنها ذات تأثير ايجابي على أداء الموظفين، وهذا لأن معيار تبادل المنافع يشجع الموظفين على الإبقاء بالتزاماتهم تجاه مؤسستهم.

مما سبق يمكن استنتاج شروط الدعم التنظيمي المدرك كما وردت في رودس وايزنبرغر (Rhoades & Eisenberger,2001) وهي:

1- العدل.
2- الإشراف الداعم.
3- المكافأة على العمل.
4- المحافظة على خصائص العمل.

ونتائج هذه الشروط هي:

1- الالتزام المتبادل بين المؤسسة والموظف.
2- العمل الايجابي بين المؤسسة والموظفين.
3- تحسين في الإنتاجية.

وبشكل عام فإني أرى أنه يمكن دمج كلا النظريتين معاً حيث أن شروط تطبيق كل نظرية يؤثر على العلاقات الموصوفة في كلا النظريتين. ولهذا أعتقد بأن دمج وتطبيق كلا النظريتين معاً سوف يسهم في تحسين علاقة الموظفين بمؤسساتهم بدلاً من تطبيق كل واحدة على حده.

وإن دمج كلا النظريتين يعطي مفهوماً أوضح للعلاقة بين الأفراد والمؤسسة والمحافظة عليها، وأن نظرية الدعم التنظيمي المدرك تفسر كيف تطورت نظرية الاتفاقات النفسية.

كما أن نظرية الدعم التنظيمي تقدم التأثيرات الناتجة عن المعاملة غير المفضلة ولكنها لا تفسر المشاعر بالغش والمشاعر السلبية التي قد تنتج عن تلك المعاملة، والتي تتسارع مع الشروط الأساسية للعقد النفسي وتحافظ نظرية الدعم التنظيمي المدرك على معيار التبادل المنفعي. بينما تركز نظرية الاتفاقات النفسية على الشعور الواجبي للمؤسسة للوصول إلى أهدافها.

ولهذا فإن الدمج بين النظريتين يركز على الشعور المتبادل بين المؤسسة والموظف بالواجبات الملقاة على عاتقيهما لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن الدمج يعطي توضيحاً أكبر على مدى الالتزام من كلا الطرفين (الموظف والمؤسسة) من اجل الوصول إلى نتائج أفضل.

ومن هنا جاء التوضيح الكامن في هذه الدراسة للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي نتيجة لما تم عرضه سابقاً من توضيح نظري لأساس هذه العلاقة الحالية.

العوامل المؤثرة في تقدير الدعم التنظيمي:

تتفاوت إدراكات الدعم التنظيمي بشكل كبير من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل بينها (Eisenberger et al , 1997) .

1. مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب.
2. مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتماماتهم.
3. التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم.
4. تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة.
5. إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.

وفي دراسته عن الدعم التنظيمي لاعتقادات وآراء الموظفين فقد حددها رودس وايزنبرغر (Rhoades& Eisenberger , 2002) بالعوامل التالية:

1. العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة.

أ- العدالة الإجرائية.
ب - العدالة التوزيعية.
ج - عدالة التعاملات.

2. الدعم الإشرافي وهي ترتبط بتقـديرات الأداء والبنـاء ووجهـات النظـر وأن المشرف يمثل المؤسسة.
3. الحوافز والمكافآت المؤسسية وهي تشير إلى (التقدير والتعويض).
4. ظروف العمل المرغوبة والمناسبة (المناخ التنظيمي).

ولقد بين على أنها تؤثر بشكل ايجابي بوجهات النظر لدى الموظفين تجاه الدعم التنظيمي من المنظمة وبالتالي فهي تؤدي إلى تنمية الولاء لدى موظفيها تجاهها.

وحسب وجهة نظر كانتر (Kanter , 1977) إلى العوامل المؤثرة في الدعم المؤسسي نجد أنها هي العوامل التي تنمي وتزيد من الولاء لدى الأفراد في التنظيم وقد وضحتها كالتالي:

1. استخدام المعلومات والمصادر.
2. المساندة والدعم.
3. فرص التعليم والتطور.
4. تفويض الصلاحيات.
5. تحديد المهام الوظيفية والإجراءات.
6. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم.

تشير استخدام المعلومات تشير استخدام المعلومات إلـى أنهـا المعلومـات المرتدة عن أداء الفرد من خلال أثرها في المستقبل في تحسين أداء الفرد والتي من خلالها يستطيع التعرف على نقاط الضعف والقوة في أداءه وتحسين مستواه. وأمـا المصادر البشرية والإمدادات المادية فهي تساعد على تحقيق أهداف العمل. وتـشير إلى الفرص بأنها فرص النمو المهني وفرص التنمية التي تهدف إلى البنـاء علـى المعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة. وعندما يكـون بمقـدور العـاملين اسـتخدام الصلاحيات والسلطات الرسمية وغير الرسمية يكون لديهم القدرة علـى اسـتخدام

والاطلاع على المعلومات والاستفادة من توفر فرص التعليم والتطـور، وبالتـالي الاطلاع على أهداف المؤسسة وقيمها ، والمشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار في المؤسسة .

أما المساندة والدعم فهي تقديم الإرشاد في عملية حل المـشكلات والتغذيـة الراجعة من الزملاء والإدارة العليا.

وتحديد المهام الوظيفية والإجراءات، يقصد بها تعريف الأعمال والواجبـات الموكولة إلى فرد ما، وهذا يعبر عن درجة تكامل العمل وانسجامه بحيث يتم إشباع حاجات الأفراد العليا ، وبالتالي تحفيزهم ودفعهم للعمل، وبالتالي إعطاؤهم حرية في القيام بأداء أعمالهم، مما يعطيهم الإحساس بالفخر عند انجاز العمل، مما يؤدي إلـى إشباع تحقيق الذات ، نتيجة انسجام العمل مع اتجاهاتهم.

وزيادة مشاركة العاملين من خلال إتاحـة الفرصـة للمـساهمة بأفكـارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وتقوية الروابط الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل من خلال تطوير علاقات فعالة مع الزملاء، والمشرفين والقادة داخل المؤسسة .فعنـدما توفر المنظمة هذه المزايا وتقوم على تلبية احتياجات الأفراد لديها هو صميم الـدعم المقدم من المنظمة لأفرادها بالتالي هي تستفيد من تحسن اتجاهات العاملين وزيـادة فعالية المنظمة.

لقد وجد باترك وهيثر ولشينر (Patrick, Heather & Lashinger , 2006) أن مستوى الدعم التنظيمي المقدم يختلف نتيجة لظروف العمل أو نتيجة للإجراءات التي تتخذها المنظمة من منظمة إلى أخرى ويرى أن من العوامل المؤثرة فـي مـستوى الدعم هي:

1. مستوى التدريب المهني.
2. الترقيات.
3. جداول العمل.
4. تنوع المهام.
5. التوتر والضغوطات.
6. الالتزامات التعاقدية المتعلقة بالرواتب.

7. أنظمة العمل.
8. أنظمة التأمين الصحي.
9. التقنيات اللازمة لعمليات الإنتاج.
10. فعالية المنافسة.
11. مستوى العرض والطلب.
12. الصفات المجتمعة التي تحدد معايير التعامل مع الموظفين.

لقد وجد كل من آرمسترونج وستيسن وكاميرون (Armostrong , Stassen & Cameron, 2003) بأن هذه العوامل كانت ترتبط بقوة مع وجهات نظـر العـاملين للدعم من قبل مشرفيهم المباشرين، والسيطرة على أعمالهم، والسيطرة على قرارات المنظمة التي تؤثر على وظائفهم المستقبلية. وأما ليماسترو (Lamastro , 2000) فقـد وجدت من خلال دراستها أن هذه العوامل كانت ترتبط بزيادة الرغبة في ممارسـة مزاج ايجابي أثناء العمل، إضافة إلى قلة الميل إلى المشاعر السلبية، مثل التوتر أو الاجتهاد أثناء العمل اليومي والوارد ذكرهما في (Patrick et al , 2006) .

واستناداً إلى نظريتي التبادل الاجتماعي، ومعيار المنفعة المتبادلـة، اللتـين تفرضان أن الموظفين الذين يشعرون بقدر عالٍ من الدعم التنظيمي المدرك يحسون كذلك أنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحـسنة باتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة (Eisenberger et al , 1986).

الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي المدرك:

تشير الدراسات والتحليلات المتقدمة أن الدعم التنظيمي يرتبط إيجابياً بسلسة من النتائج المتصلة بالعمل.

التوقعات بمكافأة الجهود (Eisenberger , et al , 1990).

والمقاييس التقديرية للأداء الوظيفي (Eisenberger et al,1986, 1990,2001).

ومساعدة العمال (Shore &Wayne 1993,).

والرضا الوظيفي (Eisenberger et al ,1997, Patrick et al , 2006).

والمقترحات البناءة لتحسين العمـل فـي المنظمـة (Eisenberger , et al ,1990; Shore& Wayne ,1993) .

والسلوكيات والأخلاقية في العمل (Shore& Wayne , 1993).

العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية (loi , et al , 2006).

ووجد أن الدعم التنظيمي المدرك مرتبط بشكل سلبي مع الغياب عن العمل (loi et al , 2006; Eisenberger , et al , 1986 , 1990).

والنوايا بترك العمل (Wayne et al , 1997).

ثانياً: الولاء التنظيمي

لقد تباينت وتعددت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثير من علماء السلوك وعلماء الاجتماع مما أدى إلى تعدد التعاريف والمفاهيم التي تتعلق به وذلك لما يكتنفها من الصعوبة نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، ولم يحظ الولاء التنظيمي بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التطبيقات المختلفة.

ومنذ ذلك الحين ازدادت الدراسات التي تبحث في الولاء التنظيمي ومقوماته واهم العوامل التي تؤثر في وجوده والتي تنجم عنه لذا فان الباحثة في الجانب النظري لموضوع الولاء التنظيمي سوف تتطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده ومراحل تطوره والعوامل المساعدة في تكوينه لدى العاملين والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وقد كان ذلك على النحو التالي:

مفهوم الولاء التنظيمي:

مع التطور الفكري الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني (عشماوي ، 2002) فاهتمت أساساً بما وصفته بـ (الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني) (المطيري ، 1990) .

وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة، لان توافر مثل هذا الفهم يساعدهم

على تحقيق أهدافهم فالعلاقة ما بين التنظيمات والأفرد العاملين بهـا هـي علاقـة تبادلية وتكاملية، لأنه من مصلحة التنظيم أن يكون لديه عاملون أكفياء تعدهم إعداد جيد، ومن مصلحة الفرد البقاء في التنظيم الذي هيأ له كل أسباب البقاء . ومن خلال هذه المدرسة تطور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجـال الإداري (السواط ، وسندي ، والشريف، 2000) .

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مـشاعر الفـرد وولائـه وانتمائـه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي ، 1999). ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمـي مدخلاً معاصراً لدراسته المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق اكبـر قدر من ولاء الأفراد لها (العمري ، 1999) .

فالولاء كما عرفة كوك و وول (Cook & Wall) يتمثل في رد الفعـل لـدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي لها، ويعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهـداف والالتـزام بقـيم الوظيفة من اجل المنظمة وليس من اجل مـصالحة الخاصـة (العتيبـي والـسواط ، 1997).

ويعرف بورتر (Porter,1974). الولاء التنظيمي بمدى قوة اندماج الموظـف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها. ويشتمل هذا التعريف على ثلاثة أبعاد هـي: كما وردت في (Mowday، Steers & porter,1979).

1- الاعتقاد القوى بقيم المنظمة وأهدافها مع قبولها.
2- الاستعداد لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
3- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

ومن وجهة نظر شيلدون (Sheldon,1971) فإن ولاء الموظف لمنظمته يكون في تقييمه ونظرته الايجابية لمنظمته وبذل الجهد والتفاني في العمل من اجل تحقيق والوصول لأهدافها التي أنشئت من اجلها (الأحمدي ،2004).

وينظر بوشنان (Buchnan,1974) إلى الولاء التنظيمي على انـه المناصـرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة فـي

الاتجاه الذي يحقق أهداف وقيم المنظمة. وان الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر هي:

1. التطابق: وهي القيام بتبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في المنظمة.
2. الاستغراق: ويقصد بها تكريس الجهد والانهماك والانغماس النفسي في كافة نشاطات وأدوار الفرد في العمل.
3. الإخلاص والوفاء: ويقصد بها الارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة (Buchnan,1974).

وأما بيكر (Becker,1960) فقد عرفه انه نزعة للمشاركة باستمرار في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما تم استثماره من قبل الفرد داخل المنظمة ويخشى خسارته إذا تركها (Meyer& Allen,1991).

وترى كانتور (Kantor,1968) كما جاء في (المبيضين ،2004) أن الولاء الاجتماعي عملية يتم من خلالها تصبح اهتمامات الفرد موجهه نحو القيام بالنماذج السلوكية الاجتماعية وقد بينت أن لها ثلاثة أسس ومرتكزات تزيد من قوته وتماسكه وهي:

1. الولاء المستمر: كون الفرد اعتبر نفسه جزءاً من المنظمة فهو يضحي بمصالحة الخاصة لبقاء الجماعة ولا ينتظر المكاسب التي يمكن تحقيقها عند الانتقال من تنظيم لآخر.
2. الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية سيكولوجية لتضمن تماسك الجماعة من خلال المناسبات الاجتماعية.
3. الولاء الموجه: ارتباط الفرد بمبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها على اعتقاده بأنها تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد.

مما سبق تستنتج الباحثة من كل ما جاء سابقاً:

1- إن معظم المفاهيم تدور في إطار واحد، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، من خلال طموحة الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد. وهو بهذا المعنى ينحو باتجاه

المدخل السلوكي للعاملين كأفراد وكمجموعة متضامنة لتحقيق أهداف مشتركة بين الفرد والمنظمة.

2- الفرد يتمتع بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته. ورغبة الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل والأهداف المشتركة ما بين الفرد والمنظمة، هو نتيجة لتمتع الفرد بعقيدة ثابتة تجاه منظمته، وان لدية الاستعداد الكامل من اجل تحقيق أهدافها وأهدافه كمجموعة واحدة.

3- أن الولاء لا أن يكون فرضاً على الأفراد، بل هو نابع من ذات الفرد.

4- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تظهر من خلال سلوك وتصرفات العاملين في المنظمة.

ويظهر وجه الاختلاف على أن هذا الجهد والرغبة تقوم على أساس الإيمان العميق بأهداف وقيم المنظمة حسب الرؤية الفكرية بينما في الرؤية السلوكية تقوم على أساس النتائج الاقتصادية ويعتبر الولاء للمنظمة جزءاً من الصورة الكبرى للولاء. فالولاء قد يكون لعدة محاور منها المنظمة والوظيفة والنقابة، وفريق العمل وغيرها (Hawkins,1998) .

وهكذا يتضح أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد وسوف نستعرض فيما يلي لإبعاد الولاء التنظيمي.

أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد حدد ستاو سلانيك (Staw &Salanick,1977) أبعاد الولاء التنظيمي في البعدين التاليين كما ورد في (العتيبي ، والسواط ، 1997) وهي:

1. الولاء الاتجاهي: وهي مجموعة العمليات التي من خلالها يتم تطابق أهداف الفرد وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.
2. الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة وذلك نتيجة لسلوكه السابق داخل المنظمة من جهد ووقت يجعله يتمسك بها وراغباً في عضويتها.

أما كيدرون (Kidron,1978) فيميز بين بعدين للولاء هما كما أوردها (الكايد، 1999).

1- الولاء الأدبي: والمقصود بها هو تبني الفرد قيم وأهداف المنظمة واعتبارهـا جزءاً من قيمه وأهدافه.

2- الولاء المحسوب: والمقصود به هو رغبة الموظف بالاستمرار فـي العمـل داخل التنظيم على الرغم من توفر فرصة بديلة للعمل فـي منظمـة أخـرى وبمزايا أفضل.

إلا أن العديد من الدراسات اعتمدت التصنيف الذي جاء به ماير وألن وسمث Meyer& Allen & Smith , 1993 ، Meyer, 2002 ومن بين الدراسات هذه Mowday, et al 1998 (الخشالي ، 2003 ، العمري ، 1999).

1. الولاء العاطفي (المؤثر):

وهو يمثل الارتباط النفسي والوجداني بالمنظمة وليس الارتباط المادي، وهو نابع من تشبع الفرد بقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبـة فـي التمـسك بعـضويته بالمنظمة ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيـث درجة الاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمـل، وتنـوع المهـارات المطلوبـة، والتغذية الراجعة من الإشراف. ويتأثر بدرجة إحساس الموظف بان بيئـة التنظـيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمـل او الفرد نفسه.

2. الولاء الأخلاقي (المعياري):

وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام الأدبي نحـو البقـاء فـي المنظمة، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، مع إجراءات تنفيذ العمل، والاهم المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، وهنا يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

3. الولاء المستمر :

درجة ولاء الفرد تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققهـا لـو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، لذلك يتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل.

فتقدم السن وطول العمر الوظيفي من المؤشرات لوجود الرغبة في الاستمرار بعمله، على فرض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته فـي المنظمـة. ووجد أن القاسم المشترك بين هذه الأبعاد الثلاثة (العاطفي، والأخلاقي ، والمستمر) وجود علاقة نفسية بين الموظف والمنظمة لها أثرها على قـرار الاسـتمرار مـع المنظمة أو تركها ومن الأفضل اعتبار الالتزام العاطفي والاستمراري والأخلاقـي مكونات للولاء وليست أنواعاً له (Meyer& Allen,1991) .

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

أن عملية تكون ونمو وتطور الولاء التنظيمي عملية معقدة إلا أن البـاحثين حاولوا تفسير هذه العملية، أمثال ستيرز (Steers , 1977) وأنجل وبيـري (Angle &Perry , 1983) ولقد أشار مـودي وزمـلاؤه (Mowdayet al , 1979) أن الـولاء التنظيمي ينمو ويتطور لدى الفرد خلال ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي:

1- مرحلة ما قبل العمل: وهي فترة الخبرات السابقة للوظيفة على أسـاس دخـول العاملين للمنظمة بمستويات مختلطة من الميل والاستعداد للولاء وذلـك نتيجـة لخصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل والظروف التي تحكم قـراره بقبول العمل.
2- مرحلة البدء في العمل: وهي الفترة التي يكسب الفرد خلالها خبـرات العمـل المتعلقة بعمله والمتمثلة بالفترة الزمنية الأولى من العمل، ويكون لها دور خطير في تنمية الولاء للمنظمة.
3- مرحلة الترسيخ: وتتمثل في مرحلة التثبيت وما بعدها من خلال دعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد والانغمـاس فـي نـشاطات المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد أشار أورالي (O' Reily , 1980) إلى مراحل ثلاث للولاء التنظيمي:

1. الإذعان أو الالتزام (Compliance) حيث أن ولاء الفرد بدايةً مبني على المكاسب التي يمكن أن يحققها من المنظمة، فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويتعهد بما يطلبونه منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.
2. التطابق أو التوافق بين الموظف والمنظمة. (Identification) وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويندمج بالمنظمة من أجل الاستمرار بالعمل فيها، ونتيجة لإشباع رغباته، فهو بالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.
3. التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيما له (Internalization).

وهنا يكون الولاء ناتجاً لتطابق وتماثل أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم التنظيم (العتيبي والسواط ، 1997) .

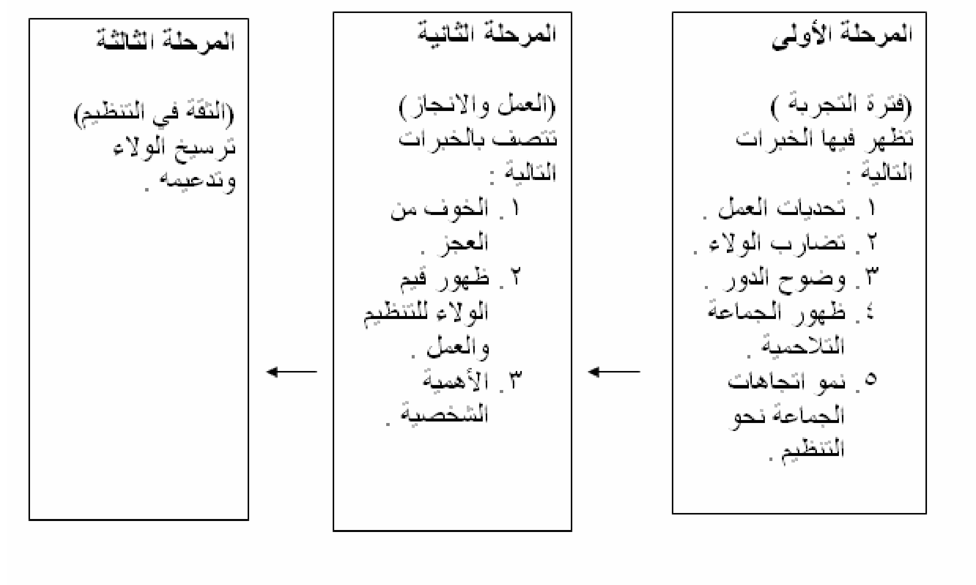
بينما بين بوشنان (Buchanan , 1974) تطور الولاء التنظيمي لدى الفرد يمر في ثلاث مراحل متتالية من خلال الشكل رقم (1)هي:

1. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (التجربة):

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل في خلالها يخضع للتدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الرئيسي هو السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه.

ويظهر مجموعة من الخبرات موضحه في الشكل التالي.

2. **مرحلة العمل والانجاز**: ومدتها من عامين لأربعة أعوام، يسعى الفرد للتأكيد على مفهوم الانجاز لديه، وتظهر فيها الخبرات التي ستظهر في الشكل التالي.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم**: تبدأ من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، بحيث تتأكد وتقوي اتجاهات الفرد وولائه التي تكونت في المراحل السابقة وتصل إلى مرحلة النضج.

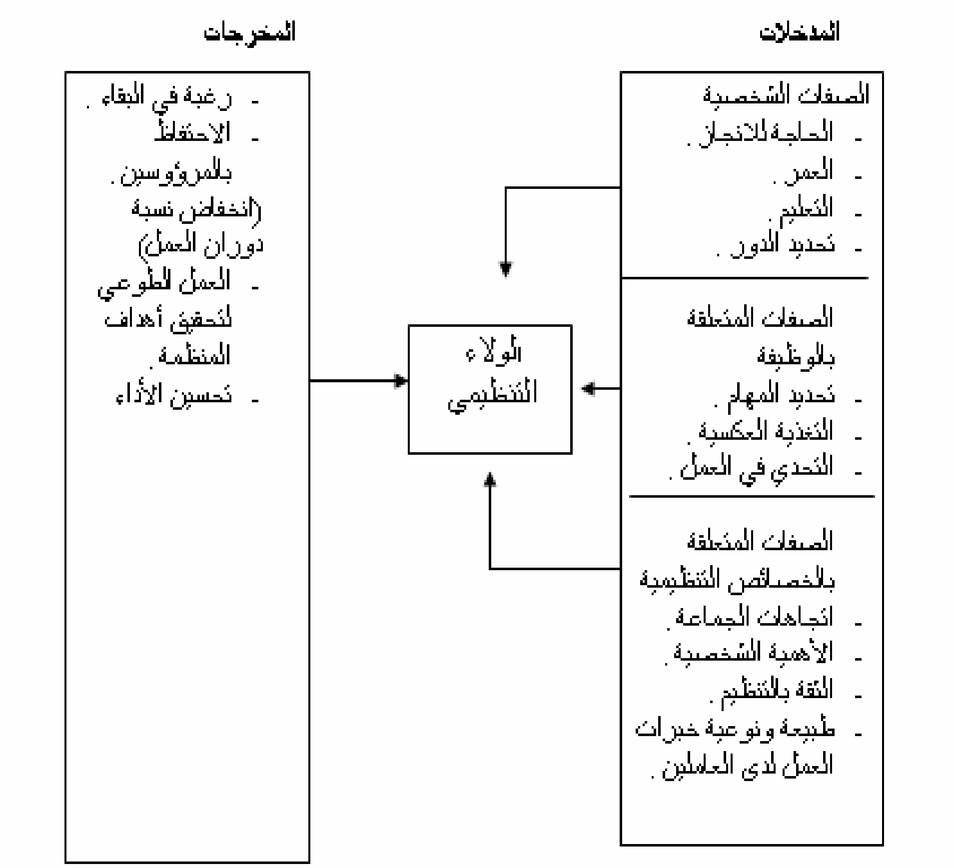


الشكل رقم (1)

مراحل تطور الولاء عند بوشنان (Buchanan,1974)

العوامل المكونة للولاء التنظيمي والسلوك الناتج عنه:

يعتبر الولاء ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد وبيئته وهما يمتازان بالحركة وعدم الاستقرار، ولقد حاول الكثير من الباحثين تحديد ماهية العوامل التي تتسبب في تكون الولاء التنظيمي أولها تأثير على الفرد أة المنظمة نظراً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي تجري فيها . فقد حددها ستيرز (Steers, 1977) بالشكل رقم (2) .



الشكل رقم (2)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز (Steers , 1977)

ويتضح من النموذج أعلاه أن ستيرز (Steers , 1977) قد استخلص أن الولاء يقيم علاقة ترابطية قوية موجبة مع التغيرات السابقة ولقد حدد المتغيرات الخاصة بالمنظمة، وتجاهل تأثير العوامل المحيطة الخارجية بالمنظمة، وتجاهل كذلك الأبعاد التنظيمية كالنمط القيادي والأجر، وتأثير ذلك على الولاء والفرد (Steers , 1977).

ولقد أظهرت هذا النماذج من خلال دراسات كثيرة أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً على المنظمة يتمثل في زيادة الإنتاجية وأكدت على ذلك أيضاً (خطاب ، 1988) أن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة

الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وقلة الغياب وقلة ترك العمل (العتيبـي والسواط ، 1997) .

وأشارت الدراسات لأهمية الولاء التنظيمي كاعتماده مؤشراً للتنبؤ بمستويات معدل الاستنكاف عن العمل وتغيب العاملين وأن ارتفاع مستوى الـولاء التنظيمـي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية فـي مقـدمتها الغيـاب والتهرب عن العمل (الفضلي ، 1997) .

وقد بينت نتائج لدراسة آلن وماير (Meyer& Allen, 1991) أن زيادة الولاء العاطفي لدى الأفراد من خلال ما تقدمة يزيد في بقاء الفرد في المؤسسة وأن الولاء المستمر يجعل ترك العامل للمؤسسة أمراً صعباً (Meyer& Allen, 1991).

وكما تبين أيضاً أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام نحوهـا إلى جانب الاستعداد للدفاع الشخصي عن سمعتها والتضحية من اجلهـا إذا تطلـب الموقف ذلك (هيجان ، 1998) .

4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

1- الصفات الشخصية:

وتشمل العمر، والتعليم، والجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمـة، الحاجة للانجاز.

العمر:

يعتبر السن من العوامل المؤثرة في ولاء الأفراد التنظيمي وقد بينت العديـد من الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين العمر والولاء التنظيمي ولقد اتجهت فـي تحليلاتها أن العاملين الأكبر عمراً هم الأكثر ولاء للمنظمة من أولئك ذوي الأعمار الصغيرة، وتفسير ذلك بأن ذوي العمر الأكبر هم الذين تكون مدة خـدمتهم أطـول، وأن الأجور التي يتقاضونها هي أكثر من الأفراد ذوي العمر الأصغر، وان تجربتهم في المنظمة تكون أكبر (Marsh &Mannari,1977) .

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى ذلك مثـل (القطـان 1987، ريـان ، 2000، Steers,1977، Hawkins,1998) في حين أن هناك عـدداً مـن الدراسـات

جاءت بنتائج غير متناغمة مع نتائج الدراسات السابقة الذكر للعلاقة بين العمر والولاء التنظيمي منها (المعاني ،1990، الطجم، 1996، Buchanan,1974).

وجاء في (الكايد ،1999) أنه وعلى الرغم من وضوح العلاقة بين العمر والولاء التنظيمي، إلا أن هناك نقداً أساسياً يوجه لبعض الدراسات لأنها لم تفصل بين عامل الخدمة في المنظمة وعامل السن، لتحديد تأثير كل متغير على انفراد، لأن مدة الخدمة ترتبط بالسن فذوي الخدمة الطويلة عادة ما يكونون كبار السن.

الجنس:

أن اختلاف الجنس يلعب دوراً مهماً في مساهمة الفرد في المنظمة، ولقد أظهرت العديد من الدراسات في نتائجها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جنس الفرد العامل ودرجة ولائه لمنظمته، وكانت القاعدة الرئيسية في ذلك أن العاملين الذكور اقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركاً للعمل من الإناث. ويعود السبب وراء ذلك أن كثرة الفرص المتوفرة للعمل أمام الذكور أكثر منها أمام الإناث وان المقيدات والمحددات سواء المجتمعية أو القدرة الجسدية تحد من تطلع المرأة إلى تغيير عملها وبالتالي هي أكثر استقراراً في عملها وولاءاً لمنظمتها. ومن الدراسات التي أكدت على ذلك (Hawkins , 1998، وعطاري ،وعلي ،والجمالي، واللاواتي ، والكندي ، والحجري ، 2006) وكلها بينت علاقة ايجابية لصالح الإناث على الذكور مع الولاء التنظيمي.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي (الفضلي ، 1997).

المؤهل العلمي:

وهو التحصيل الدراسي والأكاديمي الذي حصل عليه الفرد من خلال التعليم ويعد صفة مميزة للفرد وله تأثير كبير على ولاء الفرد لعمله ويعطيه القدرة على التعامل والإدارة بشكل صحيح لعمله. ونتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال وتنوعها يحتم على المنظمات اختيار العامين الأكفياء لممارسة العمل منظماتهم وبالتالي تشجيع الفرد على تنمية نفسه علمياً وثقافياً ليكون قادراً على الحصول على الوظيفة

والارتقاء بالسلم الوظيفي ومن هنا وجدت الدارسات أن هناك علاقة ايجابيـة بـين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي (التحصيل الأكاديمي) ومن الدراسات التي أكدت على ذلك (ريان ،2006) فقد وجد أن المؤهل العلمي يعتبـر مـن أهـم محـددات الإدراك للالتزام الوجداني (العاطفي) للمرؤوسـين. ووجـدت دراسـة هـاوكنز (Hawkins,1998) ارتباطاً إيجابياً بين الـولاء التنظيمـي والتحـصيل الأكـاديمي والتثبيت في الخدمة. وأكدت أيضاً دراسة (خطاب ، 1988) أن الانتماء الـوظيفي لدى المرأة العاملة السعودية كانت مرتفعة وقد شملت جميع التخصصات.

وما ورد سابقاً قد يختلف مع ما جاءت به بعض الدراسات مـن أن هنـاك علاقة عكسية بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي فكلما ارتفع مستوى تعليم الفـرد زادت توقعاته (Angle , Perry 1981) .

ولقـد تبـين مـن دراسـة قـام بهـا مـاودي وسـتيرز و بـورتر (Mowday , Steers&Porter,1982) عن قياس الـولاء التنظيمـي للعـاملين فـي الجامعات، المستشفيات، ومراكز الأبحاث والصناعة أن هناك اختلافاً معنوياً بـين هذه الفئات في درجة الولاء التنظيمي، بينما أنه داخل المجتمع الواحد كالجامعـة أو مراكز الأبحاث كانت الاختلافات ما بين الجماعات المهنية كـالإداريين والمهنيـين ليست ذات دلالة معنوية. وأكد عدد من الباحثين أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الولاء التنظيمي لديها (الفضلي ، 1997) .

الحالة الاجتماعية:

وهي تعني إذا كان الفرد متزوجاً أو عازباً، فالحالة الاجتماعية مـن خـلال الزواج قد يترتب عليه استقرار الفرد سواء كان ذكراً أو أنثى، ويترتب على ذلـك أيضاً مسؤوليات اجتماعية وأسرية وطبيعة العلاقات بين أفراد الأسرة، قد تؤدي إلى أن يكون الفرد أكثر استقراراً وولاءاً لمنظمته، ومنتظماً أكثر في حـضوره وأكثـر رغبة في العمل والبقاء في المنظمة. أما إذا كانت العلاقة يشوبها الاهتـزاز، فهـو يسعى لوضع أفضل وبالتالي اهتزاز ولائه لمنظمته. وغالباً ما يكون المتزوج اكبـر سناً من غير المتزوج، وبالتالي فإن خدمته تكون أطول وأجرة أعلى وبـذلك فهـو يحرص على الولاء التنظيمي لمنظمته التي يعمل بها. وتوجد قلة في الدراسات التي

تناولت هذا الجانب ولكن هناك دراسة (العتيبي والسواط ، 1997) بينت أن هنـاك علاقة بين الحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي (المعياري).

ووجدت دراسة أجراها جون وتايلور (John &Taylor, 1999) عن العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي للمدرسـين فـي مدارس الادفنست الثانوية في الفلبين ووجدت أن الحالة الزوجية للمـشاركين أكثـر المتغيرات تأثيراً في المناخ التنظيمي، ولقد أظهرت الدراسـة فروقـاً ذات دلالـة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين (عطاري وآخـرون ، 2006).

مدة الخدمة في المنظمة:

وهي الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما. ويرتبط هذا المتغير بالعمر، باعتبار أن العاملين الجدد غالباً ما يكون سنهم ومدة خدمتهم أقل من أقرانهم الأقدم منهم خدمة، والسبب قد يعود لعدم معرفتهم الكاملة بالمنظمة وسياستها وأهدافها (العبيدي ، 1989).

وكما أشرنا سابقاً أن الفرد في مراحل تكوين الولاء لديه عندما يـصل إلـى مرحلة الثقة بالتنظيم تكون مدة خدمته قد أصبحت طويلة وهنا يتبنى قـيم وأهـداف المنظمة وكأنها قيمه وأهدافه وتصبح مع طول فترة الخدمة لديه خبرة أكثـر فـي العمل مما يؤدي بالفرد إلى التمسك بمنظمه (Steers,1977).

وهناك عدد من الدراسات التي تناولت تأثير السنوات الأولى في العمل بـأن الفرد في تلك الفترة يتحسس فيها للتأثيرات وتتـشكل لديه خـلالها الـمواقف إزاء التنظيم . فلقد أشار بوشنان (Buchanan, 1974) إلى أن سنوات الخدمـة فـي التنظيم ترتبط بعلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي وان العاملين الأكثر خدمة في المنظمة يكونون أكثر ارتباطاً بمنظماتهم من العاملين الأقل خدمة.

الحاجة للانجاز :

هي الحاجة التي يسعى الفرد لإشباعها عن طريق التعبير عن ذاتـه وعـن شخصيته والتأكيد عليها، بتحقيق ما لديه من إمكانيات وإبداء ما لديه من أراء، وان

يقوم بعمل أمور تعود عليه وعلى الآخرين بالنفع والقيمة، تدفعه لان يكون مبتكـراً ومبدعاً (العبيدي ، 1989).

ومن هنا يظهر أن الأفراد الذين يمتازون بانجاز متميـز هـم أكثـر ولاءاً للتنظيم وأكثر ممارسة للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى من تلقاء نفـسه للانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه. ولقد أكدت على ذلـك العديـد مـن الدراسات منها هـاوكنز (Hawkins , 1998) وسـتيرز (Steers, 1977) علـى أن العاملين الذين يمتلكون الحرية في التعبير عن أنفسهم وعن شخصيتهم فـي العمـل يكونون أكثر ولاء لمنظماتهم.

العوامل المتعلقة بخصائص العمل:

هي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاتـه ومتطلباتـه المختلفـة مـن مهارات وقدرات، وما يستجد فيها مع مرور الزمن، وإعلام العاملين بنتائج عملهـم (الكايد ، 1999) .

هذه العوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الفرد، بالصورة التي تؤثر فيها على ولائه لوظيفته ومنظمته، وقدرة الفرد على التكيف مع الوظيفة ومنظمتـه واندماجه فيها من أحد العوامل المحددة لولائه التنظيمي.

تحديد المهام :

وهو تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطه إلى فرد ما، أو مـا يـسمى (بالوصف الوظيفي) بان تكون واضحة لدى الفرد ولدى المنظمة، وهذا سـيدفعهم للعمل ويوفر الانسجام بين الفرد وعمله، وهذا سوف يعطيهم الحرية في أداء العمل والشعور بالفخر عند انجاز العمل بشكل منتظم ومتكامل، ومن هنا سـيتولد لـديهم شعور بإشباع الدافع لتحقيق الذات من خلال التوافق بيم الوظيفة وأهدافه واتجاهاته. وعندما يقوم الفرد بعمل تام يشعر بالارتياح النفسي، وأنه قـادر علـى أداء عملـه وزادت دافعيته للعمل، وتزداد نظرته الايجابية نحو المنظمة ونحو وظيفته، وبالتالي يزداد ولاؤه للمنظمة (Gellatly, 2003) .

فقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يقومون بعمل متكامـل يكونـون أكثر تعلقاً بذلك العمل وهم أكثر ولاء لمنظمـاتهم وكمـا أظهـرت الدراسـات أن

تضارب الأدوار وغموضها يضعف الولاء التنظيمي وذلك نتيجة لغمـوض العمـل والتوقعات المرتبطة به والتضارب في الصلاحيات (العتيبي والسواط ،1997) .

درجة الاستقلالية:

هي درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفـرد فـي اختيـار الطـرق والإجراءات التي يتبعها في ادعاء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك (المبيـضين ، 2004) ولقد أثبت الإدارة الحديثة انه كلما أحس العاملون بحريـة أكبـر فـي أداء أعمالهم فإنه سوف ينعكس على زيادة ارتباطهم وتفاعلهم مع العمل أكثر من أولئك الذين لم تتوفر لهم نفس درجة الحرية المتاحة لهم.

معظم الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الدوافع، ركزت على أهمية جعل العاملين يتمتعون باستقلالية في العمل القائمين به.

وإتباع هذا المنهج يؤدي إلى تحسن العلاقة بين العاملين ومن ثم يتحسن مناخ التنظيم ويزداد الولاء وبالتالي يندفع العاملون للعمل، والتأكيد على العلاقة الايجابيـة بين الاستقلالية والولاء التنظيمي والبقاء في المنظمة (العبيدي ، 1989).

ولقد وجد موتاز (Mottaz , 1989) أن الاستقلالية في أداء العمل، أي قـدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل من الآخرين وأهمية العمل وشعور الفرد بان العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المنظمة والاندماج في العمل هو شـعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق الجهد المبذول به له تأثير على الولاء التنظيمي.

المعلومات المرتدة عن الأداء:

وهي عبارة عن تغذية راجعة (Feed back) أي المعلومات التي تعود لـلإدارة عن مستوى أداء العاملين مما يساعد على خلق مناخ ايجابي يـشجع علـى زيـادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته. هذه المعلومات تقوم على إظهار نقاط الضعف والقوة في أدائه وبالتالي تساعد الفرد على تحسين مستواه، وإشباع رغباته العليا، وبالتـالي زيادة ولائه للمنظمة.

وان الذين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء، يكـون لـديهم معـدلات الغياب ودوران العمل أقل، ويكون ولاؤهم لمنظماتهم أقوى، مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم (العجمي ، 1998).

وان نظام التغذية العكسية، يساعد على معرفة نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهي تعزز الاستمرار على هذا المناخ أو تغييره بما يتواءم مع اتجاهات الأفراد ورغباتهم. وان التوجيه والتقييم الذي يقوم به الفرد(Feed back) لها تأثير على الولاء التنظيمي للفرد (العتيبي ، والسواط ، 1997).

العوامل المتعلقة بخصائص المنظمة:

هي العوامل التي تخص التنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للتنظيم السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وتكون على درجة عالية من الخطورة، لأنها قد تجعل العمل ذا جاذبية اكبر وتعمل على تنمية علاقات المودة، وتؤثر بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، بما يتفق مع العمل وصولاً إلى مناخ عمل مناسب وهي تشمل الأجر، ونمط الإشراف، وحرية اختيار جماعة العمل (الأحمدي ، 2004).

الأجر :

هو ما يتقاضاه الفرد من مردود مادي لقاء عمله في منظمة ما. إن الأجر من العوامل المهمة في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظماتهم، بحيث أن المشاكل المادية هي سبب في اضطرابات وقلق مستمر لدى العاملين وقد تؤدي لغياب العامل أو تركه لعمله (Camp,1993).

ولقد أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المنظمة لها تأثير على الولاء التنظيمي لأفرادها، وقد وضحه كالبرج (Kalleberg,1977) كما وردت في (العتيبي والسواط ،1997) تتمثل في الراتب المناسب، الترقية، العلاقات، الأمن الوظيفي، ظروف العمل المادية. وتختلف مكافآت العمل في تأثيرها من نوع لأخر ومن فرد لأخر. نتيجة اختلاف حاجات الأفراد ورغباتهم التي يرغبون في تلبيتها عن طريق العمل.وكلما كان هناك توافق بين ما تقدمه المنظمة في شكل مكافآت وبين تطلعات منسوبيها كان هناك احتمال اكبر لزيادة الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد (Mowday, et at,1979).

نمط الإشراف :

إن العلاقة بين الأفراد والتنظيم تتأثر بنمط الإشراف من حيث كونه إدارة تسلطية أو إدارة تواكلية، أو إدارة حازمة تتصف بالشدة من غير قوة وباللين من غير ضعف. وهي عبارة عن القدرة على قيادة الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم ويجب على المشرف الناجح، أن يقوم بالتوفيق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المؤثرة عليه في سبيل تنمية الصالح منها للوصول إلى زيادة ولائه للتنظيم. وكلما ازدادت درجة الانسجام الاجتماعي والتوافق بين الفرد ورئيسة بالعمل، وشيوع علاقات الود والاحترام المتبادل يؤثر على رضا الموظفين على العمل، فكلما زاد رضا الموظفين عن عملهم كلما زاد ولاؤهم للتنظيم.

ولقد أشار ستيرز (Steers , 1977) إلى انه كلما زادت درجة مشاركة المشرف لمرؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة، والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الفرد لمنظمته.

وأثبتت الدراسات أن علاقة المشرف بالمرؤوسين يعد من احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له وان رئيس العمل يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على إمكانيات وقيم وأداء المرؤوسين في العمل، وتعتبر تلك العلاقة الناجحة ما بين المشرف والمرؤوسين مدخلاً لتوليد اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو أعمالهم (Buchanan, 1974).

ومن نتائج الدراسات أيضاً استخلصنا أن المشرف الذي لا يستطيع الدفاع عن حقوق مرؤوسيه وإنصافهم سيفقد احترامهم له وتتولد لديهم مشاعر معادية تجاه العمل وبالتالي تراجع درجات ولائهم للمنظمة (March & Mannari, 1977).

ولقد أكدت أيضاً نتائج الدراسات على التأثير الكبير لأسلوب تعامل القائد مع التابعيين على معنويات المرؤوسين وخفض مستويات الصراع والغموض في محيط العمل مما يوفر مناخاً أفضل لتدعيم ورفع درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد (العمري ، 1999، الفضلي ، 1997) .

حرية اختيار جماعة العمل (التفاعل الاختياري):

هو أن يكون لدى العامل فرصة لاختيار المجموعة التي يعمل معها، وان تكون ذات انسجام مع العمل المكلف به. أن حرية الفرد بالاشتراك في الجماعة لانجاز العمل المكلفين به، تعتبر مصدراً هاماً من مصادر ولاء الفرد للجماعة الصغيرة وللمنظمة. وان القيم الاجتماعية والدينية ودرجة الثقافات والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، هي من العوامل التي تحدد سلوك الفرد في الانتماء للمجموعة (العبيدي ، 1989) .

ولقد أثبتت الدراسات أن التفاعل الاختياري واتجاهات الجماعة المنسجمة مع المنظمة ترتبط بعلاقة ايجابية مع ولاء الفرد للمنظمة (Steers , 1977).

وأكد بوشنان (Bachanan , 1974) في دراسته إلى أن التفاعل الاجتماعي مع الأقران في التنظيم يولد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي.

ونجد أن الدراسات السابقة أكدت على أنه كلما أعطي الفرد قدراً أكبر من الحرية في اختبار جماعة العمل التي يعمل معها، كان ولاؤه أكبر لتلك الجماعة وبالتالي يزداد ولاؤه التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها.

ثالثاً: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي:

ينشأ الولاء التنظيمي، إلى حد بعيد، نتيجة المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يشعر الفرد بالالتصاق النفسي بالمنظمة نتيجة ما تقدمه له من مكافآت معينة يعدها قيمة (Angle and perry , 1981).

ووفقاً لهذا الاتجاه، فإن الأفراد يلتحقون بالمنظمة بمهارات، واحتياجات وأهداف معينة، وبالمقابل يتوقعون بيئة للعمل يكونون قادرين فيها على استخدام مهاراتهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.

وحين يتم إشباع حاجات الفرد من خلال أشياء مرتبطة بالعمل، فإن حالة الرضا التي يشعر بها الفرد نتيجة لذلك تصبح مقترنة بالمنظمة التي يعمل بها. وهكذا فإن من المرجح أن الفرد الذي يشبع احتياجاته من خلال المنظمة يشعر بالالتزام لمبادلة المنظمة معاملتها الحسنه بالمثل (Blau&Boal, 1987).

ويرى أيزنبرغر وزملاؤه (Eisenberger et al , 1986) أن الدعم التنظيمـي المدرك من محددات الولاء التنظيمي وبالمثل يشير ماير والـن (Meyer & Allen , 1991) إلى أن الولاء التنظيمي يتطور نتيجة للخبرات التي تشبع حاجة الموظفين إلى الشعور بالارتياح المادي والنفسي في المنظمة.

وبعبارة أخرى فإنه يمكن النظر للدعم التنظيمي المدرك على أنه ولاء من قبل المنظمة لموظفيها، إذ أن إدراك الموظف بولاء المنظمة له يسهم فـي ولائـه لهـا (Shore & Tetrick , 1991) .

ويفترض أن الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي مرتبطان في الظـاهر ولكن مختلفان في الجوهر. فالدعم التنظيمي في أساسه التجربة بما يتعلق بـالنظرة الايجابية أو السلبية تجاه سياسات المنظمة وقيمها وإجراءاتها وأعمالها وكونها تؤثر على الموظفين. بينما الولاء التنظيمي هو اعتقاد افتراضي فيما يخص إذا ما توجب على الأفراد أن يهتموا بوجود المنظمة والمساعدة على تحقيق أهدافها. وطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي، يلبي الدعم التنظيمي المدرك الاحتياجات الاجتماعية وتوفر التأكيـد بأن يد العون ستكون موجودة عند الحاجة وتشير إلى استعداد المنظمة على تعويض الجهود المبذولة بالنيابة عنها. وسينتهي المطاف بالدعم التنظيمـي المـدرك إلـى الحرص على الولاء التنظيمي على المنظمة ومديد العون لها بسبب معيار المنفعـة المتبادلة (Eisenberger et,al , 2001) .

إن الأفراد يقدمون فوائد وسلوكيات إيجابية أكثر ويعبرون عن انتمائهم تجـاه المنظمة بزيادة وتحسين العمل إذا ما قدمت المساعدة على شكل اختيـاري طـوعي بدلاً من طلبها من قبلهم (Eisenberger, et al ; 1997) .

ولقد وجد كويز (Koys,1991) أن قوة معتقدات الموظف هي أن سياسات شؤون الموظفين في المؤسسة قد وضعت من أجل معاملتهم بعدل وبالمساواة والتي تـرتبط ايجابياً بالالتزام العاطفي تجاه المؤسسة (Meyer& Smith,2000).

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي، فإن تحسين الظروف الوظيفية يجـب أن تسهم في الدعم التنظيمي أكثر بكثير إذا ما اعتقد بأنها تأتي نتيجة لإجراء تطـوعي من قبل المؤسسة، مما يعكس تقدير المؤسسة للموظف. (Eisenberger, et al,1986).

أما عن علاقة الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للـولاء التنظيمـي فقـد جاءت كما يلي:

1- الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي:

إذا ما نظرنا إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، نلاحظ أن معظم تلك الدراسات انصبت على الـولاء العـاطفي، حيث كان ينظر للولاء التنظيمي على أنه مرادف للولاء العـاطفي. وقـد أظهـرت بعض البحوث المبكرة مثل التي أجراها بوشـنان (Buchanan , 1974) إن اعتقـاد الموظفين باعتراف المنظمة بإسهاماتهم ومدى ثقتهم بها للوفاء بوعودها كان مرتبطاً بالولاء العاطفي (Buchanan , 1974).

ولقد كشفت معظم الدراسات عن علاقة قوية بين الدعم التنظيمـي والـولاء العاطفي، على أساس أنه كلما كان اعتقاد الفرد أن المنظمة تولية الرعاية والاهتمام، وتشبع احتياجاته المادية والنفسية، وتقدر ما يبذله من جهد شعر بتعلق وجداني نحو ها. وتفترض نظرية الدعم التنظيمي المدرك بأنه يساهم في الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي عن طريق خلق التزام محسوس للخوف على مصالح المنظمـة وتحقيـق أهدافها (Eisenberger , et al ,2001) .

ولقد وجد أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بعلاقة ايجابية بالولاء العاطفي كما جاء في نتائج كثير مـن الدراسـات (Shore &Tetrick , 1991, Rhoades & Eisenberger , 2002).

ولقد أشارت الدراسة التي أجراها شـور وتيتـرك(Shore & Tetrick , 1991) لوجود علاقة بين ايجابية قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العـاطفي ولقـد أرجع الباحثون هذه النتيجة إلى أن إدراك الموظفين لرعاية المنظمة لهم واهتمامهـا بهم قد يدفع إلى شعورهم بالالتصاق العاطفي بها.

ويشير كل من ماير وآلن (Meyer & Allen , 1991) إلى أن هناك العديد من النتائج والسلوكيات للالتزام العاطفي على الوظيفة فهو ذو أثر سلبي على نوايا ترك العمل، والتغيب عن الوظيفة، وتقبل الغير، والمشاركة في المؤسسة.

وعلى وجه الخصوص ينفي للمنظمات أن تعمل على زيادة مستوى الـولاء العاطفي للموظفين الذي يعكس التماثل مع المنظمة والانغماس فيها، فقـد أظهـرت الدراسات أن هذا النوع من الولاء يفيد المنظمة في زيادة مستوى الرضا الـوظيفي (Meyer et al , 1993) والمواظبة (Steers , 1977) وسـلوك المواطنـة التنظيميـة (Morrison , 1994) والحد من مستوى الغياب (Meyer and Allen , 1997) وتسرب الموظفين (Meyer et al , 1993).

2- الدعم التنظيمي المدرك والولاء المستمر:

لقد أظهرت كثير من الدراسات أن الارتباط بين الدعم التنظيمـي المـدرك والولاء المستمر هو ارتباط عكسي، وفي كثير من الأحيان يكـون هـذا الارتبـاط ضعيفاً. ولقد أسفرت الدراسة التي أجراها شـور وتيتـرك (Shore and Tetrick , 1991) عن عدم وجود ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المستمر، ولقد أرجعا السبب إلى أن الولاء المستمر يتأثر نتيجة الإحساس بالمعاملة السيئة أكثر منه نتيجة الإحساس بالدعم من قبل المنظمة بل أن الدعم التنظيمي المدرك يقلـل مـن إحساسهم بأنهم حبيسوا المنظمة.

ومن جهة أخرى أسفرت نتائج دراسة أودريسول و راندل (O'Driscoll & Randall , 1999) لتأثير الدعم التنظيمي المدرك ومتغيرات أخرى علـى الـولاء المستمر على عينة من العاملين في ايرلندا ونيوزلندا، عـن أن الـدعم التنظيمـي المدرك كان مرتبطاً ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بالولاء المستمر ولكنها كانت عكسية وأقل تأثراً من الولاء العاطفي (O'Driscoll & Randall , 1999).

وكما وجد فانـدينيفر وبيـرو (Vandenberghe &Peiro, 1999) أن الـدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً عكسياً بالولاء المستمر. ولقد بين السبب بأنه عندما يدرك الموظفون أن المنظمة تدعمهم، فإن شعورهم يكون أقل بأنهم أسرى للمنظمـة نتيجة محدودية الفرص الوظيفية الأخرى، أو التكاليف العالية لتركهم المنظمة. بـل إن الموظفين في هذه الحالة ينزعون إلى التفكير بأنه إذا كان عليهم ترك المنظمـة ستساعدهم في الحصول على عمل آخر (Eisenberger, et al ,2002) .

وينبغي على المنظمات أن تسعى إلى الحد من مستوى الولاء المستمر لـدى الموظفين الذي يكون مبيناً، على أساس أن ثمة تكاليف مصاحبة لترك المنظمة. فقد أشارت الدراسات أنه كلما كان الولاء المستمر مرتفعاً، فقد تشهد المنظمة مستويات أقل من التسرب (Shore & Tetrick, 1991, Allen & Meyer , 1990).

كما أن مستويات أقل من الرضا الوظيفي وتؤثر سلباً على مـستوى الأداء بحيث أن الموظفين يشعرون بأنهم مرغمون على البقاء في المنظمـة لتجنـب أيـة خسائر محتملة قد تلحق بهم فيما لو تركوا العمل بها، قد لا يؤدون سوى الحد الأدنى المطلوب لبقائهم في المنظمة (Meyer, et al , 1993).

ومن هنا نجد أنه كلما كان إدراك الفرد لمستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة أعلى، كان شعوره بالولاء المستمر أقل ويعود ذلك إلى أن الولاء المـستمر هو شعور الفرد أنه رهين المنظمة وأن بقاءه فيها ناشئ عن حاجته إلى ذلك أكثـر من كونه ناشئاً عن رغبة شخصية.

3- الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعياري:

تعد الدراسات التي حاولت بين الربط بين الدعم التنظيمي المدرك والـولاء المعياري أقل من تلك التي تناولت الولاء العاطفي والمستمر وهي محـدودة للغايـة ومن بينها الدراسة التي أجراها فاندنبيرغ وبيـرو (Vandenberghe & Peiro , 1999) اللذان كشفا فيها عن وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمـي المـدرك والـولاء المعياري. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أن الأفراد الذين يشعرون بدعم المنظمـة لهـم يحسون كذلك أنهم ملزمون من ناحية الأدبية لأن يبقوا في العمل لـدى المنظمـة (Eisenberger, et al ,2002).

وبشكل عام أرى أنه يمكن القول إن إدراك الفرد لدعم المنظمة له يفـضي إلى شعوره بالامتنان والعرفان ويفرض عليه التزاماً أدبياً بالولاء للمنظمة.

وأيضاً يمكن القول أن هناك عوامل قد تكون أكثر أهمية من الدعم التنظيمي المدرك في تفسير مستوى التباين في الولاء المعياري. وخاصة أن الولاء المعياري يعكس قيماً قد لا تكون مستمدة من ثقافة المنظمة بل من المجتمع الذي ينتمي إليـه الشخص، أي أن الولاء المعياري قد يكون مشتقاً من الثقافة المجتمعية أكثـر مـن

الثقافة التنظيمية وقد يكون إيمان الشخص بالتفاني في العمل والتزامه بالبقـاء فـي المنظمة نابعاً من نسق القيم التي يؤمن بها، بصرف النظر عن مدى إدراكه لـدعم المنظمة له.

2.2 الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على ما أجري من دراسات في هذا المجال سواء ما كان على المستوى العربي أو على المستوى العالمي، فإن هذه الدراسة تعتبر اسـتمراراً لجهود أولئك الباحثين وإضافة إلى أدبيات السلوك التنظيمي ،بإلقائها المزيـد مـن الضوء على عملية التبادل الاجتماعي في المنظمات من خلال دراسة العلاقة بـين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، ويبدو هذا مهماً على وجـه الخـصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات تربط بين الدعم التنظيمـي المـدرك والولاء التنظيمي. لاسيما ان معظم الدراسات العربيـة الـسابقة تناولـت الـولاء التنظيمي بوصفة بعداً واحداً.

وقد رأت الباحثة أن تصنف هذه الدراسات إلى مجموعتين رئيستين: إحداهما دراسات تناولت الولاء التنظيمي والأخرى تناولت الدعم التنظيمي وتعرض الباحثة في هذا الفصل ملخصاً لبعض الدراسات ونتائجها التـي تـرى أنهـا ذات علاقـة بموضوع دراستها:

الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك:

في دراسة قام بها فولر وهستر وبارنيت وفري وريلي Fulle, Hester, (Barnett, Frey &Relyea, 2006) بعنوان الدعم التنظيمي المدرك والبرتوكول الخارجي الإدراكي للتنبؤ بالملحقات التنظيمية للكليات وإداريين الجامعات، وشارك فيها عينة بلغت (325) موظفاً جامعياً، وتم اختيار مقياس (Meyer&Allen,1997) لقياس الملحاقات التنظيمية، ومقياس (Eisenberger et al , 1986) لقياس الدعم التنظيمي، ومقياس (Riordan , Gatewood &Bill's , 1997) للبرتوكول الخارجي.

وجاءت بنتائج أبرزها أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بعلاقة قوية مع الالتزام المعياري، والبروتوكول الخارجي الإدراكي يرتبط بعلاقة قوية مع الالتزام المعياري.

ولم تجد الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الطاقم والإداريين فيما يتعلق بالدعم التنظيمي المدرك، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات والدعم التنظيمي المدرك والبرتوكول الخارجي المدرك.

وقام كل من هوتشورتر ووايت وتريدوي وفيررس Hochwarter ,Witt, (Treadway, &Ferris,2006) بدراسة هدفت إلى فحص التأثير على الدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين المهارات الاجتماعية والأداء الوظيفي، وقد تم جمع المعلومات من عينتين تألفت من (64 ذكر، 72 أنثى) ممثلين عن بائعين بالمفرق جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، أما العينة الثانية فتألفت من (80 ذكر، و35 أنثى) موظفي شركة إتصالات في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم استخدام مقياس Ferris & Others, 2001 للمهارات الاجتماعية ومقياس (Eisenberger et al , 1990) لقياس الدعم التنظيمي.

ودلت النتائج على أن المهارات الاجتماعية لها تأثيرات رئيسية متفاعلة مع الأداء الوظيفي، وأن تأثير المهارات الاجتماعية على الأداء يعتمد على الخصائص الموقفية أي أنها قد تؤثر على مستوى الدعم التنظيمي المدرك.

وبدراسة أجراها باترك وهيثر ولشينر Patrick, Heather & Lashinger , (2006) بعنوان " أثر التمكين الهيكلي والدعم التنظيمي المدرك على رضا مدراء التمريض في المستوى الإداري المتوسط " على عينة تكونت من (126) من مدراء الدرجة المتوسطة في التمريض في مقاطعة أونتاريو في لندن ولقد تم استخدام أداة (Eisenberger et al , 1986) لقياس الدعم التنظيمي، وأشارت النتائج إلى:

أ- أن التفويض المؤسسي كان يرتبط بعلاقة إيجابية بالدعم التنظيمي المدرك.

ب- إن علاقة التفويض والمفاهيم بشأن الدعم التنظيمي المدرك كانت تمثل عوامل تنبؤ هامة في مستوى الرضا لدى قادة التمريض من الفئة الوسطى.

جـ - واثبتت الدراسة أن التغذية الراجعة الواردة من المشرفين والزملاء تـرتبط بقوة مع وجهات النظر حول الدعم التنظيمي المدرك.

د- وإن السلطة الرسمية، والدعم التنظيمي وفرص التعلم والتطور أكثـر أهميـة لوجهات النظر حول الدعم التنظيمي والرضا عن الدور الوظيفي لـدى مـدراء التمريض من الفئة الوسطى.

وقام ايزنبرغر وأرمل وريكسونكل ولانش (Eisenberger , Armeli , Rexwinkel ,Lynch & Rhoades , 2001) بدراسة عنوانها ((تبادلية الدعم التنظيمي المدرك) على عينة (413) موظفاً من موظفي البريد في الولايات المتحدة الأمريكية ولقد تم استخدام أداة (Eisenberger et al , 1986) فيما يخص الدعم التنظيمي وأداة (Allen& Meyer,1990) فيما يخص الولاء التنظيمي للتحقيق من دور المنفعة المتبادلة في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، ولقد وجد الباحثون:

أ . أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي وحرصهم على مصلحة المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

ب . يلعب الولاء العاطفي دور وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

ج . هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي والثقافة التنظيمية.

د . العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي قد زادت مع تقبل الموظفين لمعيار المنفعة المتبادلة في العمل.

وفي دراسة أجراها أودريسكول وراندول (O'drisocoll & Randall ,1999) هدفت لمعرفة دور الدعم التنظيمي المدرك والرضا بالحوافز في الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، تم بحثها في عينات من عمال مصانع منتجات الألبان في كل من نيوزلندا وايرلندا من (350) فرداً وقد تم استخدام مقياس (Eisenberger et al , 1986) لقياس الدعم التنظيمي، ومقياس (Meyer & Allen,1984) لقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس (Kanungo, 1982) لقياس الرضا الوظيفي.

وقد خلصت بنتائج على النحو التالي:

هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي.

لا يوجد علاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي.

يوجد علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا بالحوافز والالتزام المستمر.

في دراسة أجراها هاوكنز(Hawkins,1998) حول تأثير متغيرات العمر والنوع والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف والشعور بالاستقلالية على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم استخدام أداة (Allen& Meyer,1990) وتكونت عينة الدراسة من (396) مديراً، (264) من الذكور و(132) من الإناث .وبينت نتائج الدراسة ارتباطاً بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة ووجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي والعمر.

أجرى ايزنبرغر وكومينغ وأرمل ولانش (Eisenberger , cumming , Armeli &Lynch ,1997) دراسة بعنوان (الدعم التنظيمي المدرك، المعاملة التميزية، والرضا الوظيفي) على عينة تضم (295) من الموظفين من أجل معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تحسين ظروف العمل والدعم التنظيمي المدرك من وجهه نظر العاملين تُعزى لحرية المنظمة ؟ وهناك علاقة بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي تُعزى للمعاملة المتميزة ؟

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عن الوظيفة ؟

ولقد جاءت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة لمستوى سيطرة المنظمة على فرص التدريب، وظروف العمل المادية، والحوافز المالية.

لقد تم استخدام أداة (Eisenberger et al , 1986,1990) للدعم التنظيمي وأداة (Quinn&Shepard,1974) فيما يخص الرضا الوظيفي.

وأن مستوى العلاقة بين تحسين الظروف الوظيفية المرتفعة أكثر ارتباطاً مع الدعم التنظيمي من الرضا الوظيفي.

وإن الولاء الوظيفي قد توسط العلاقة بين تحسين ظروف العمل والدعم التنظيمي المدرك.

وإن الولاء الوظيفي لم يتوسط العلاقة بين تحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي.

وأن هناك علاقة قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ولكن بوجود مفاهيم مختلفة.

الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

أ- الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها دنس وآلن (Dennis & Alan,2004)، حيث ركز في دراسـته على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات الطب المتخصصة في كـل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وكيف يمكن لهذا الولاء أن يؤثر على دوران العمل، ومعدل الثقة لأفراد العينة بالكليات العاملين فيها ،وبلغ أفراد العينـة (609) مدرس وقد تم استخدام أداة (Allen &Meyer 1984) وبينت الدراسة بان المتغيرات المتمثلة بالعمر والجنس والرتبة العلمية من أكثر المتغيرات أهميـة فـي تـشخيص الولاء التنظيمي للمدرسين، كما بينت الدراسة بان الولاء التنظيمي يختلف باختلاف نظام العمل فيما إذا كان (Full- time and Part-time) ، كما بينت الدراسة أيضا بان أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بالولاء العالي تجـاه كليـاتهم فـان رغبـتهم بالخروج من الكلية ضعيفة بينما كانت أقوى بالنسبة للمدرسين العاملين على نظـام (Part-time) .

وفي دراسة أجراها ماير وستانلي وهيرسـوفيتش وتوبلوتـسكي (Meyer , Stanley , Herscovitch & Topoluytsky , 2002) هدفت لتقيـيم العلاقـات بـين الموظف والمؤسسة من حيث الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري والعلاقة بـين الأشكال الثلاثة للالتزام والمتغيرات كالأولويات وعوامل الارتبـاط والنتـائج فـي نموذج (Meyer&Allen,1991) وقد تم اسـتخدام (155) نمـوذج مـستقل، وتـم استخدام فقرات متعددة من مقيـاس (Meyer, et al , 1993)، ومقيـاس (Allen& Meyer,1990) ومقياس (Meyer&Allen,1984,1991,1997)، وتم استخدام التحليل المتعدد الذي وضعه (Hunter & Schmidt, 1990) وكانت نتائج هذه الدراسة:

1- وجدت أن الأشكال الثلاثة للالتزام مرتبطة مع بعضها البعض.
2- وجد أن الالتزام العاطفي والمستمر مرتبطاً بالمتغيرات المفترضة للأولويات ولا يوجد أي متغير مرتبط بالالتزام المعياري.
3- وجد أن الأشكال الثلاثة للالتزام مرتبطة سلبياً مع الانسحاب من العمل ومتوسط التقاعد.
4- الالتزام العاطفي يرتبط بعلاقة قوية مع المتغيرات الخاصة بالمؤسسة (الحضور، الأداء، السلوك تجاه المؤسسة) والمتغيرات الخاصة بالموظف (التوتر، العمل، العائلة) ونتائجها.
5- وجد أن الالتزام المعياري يرتبط بعلاقة ضعيفة مع تلـك المتغيـرات أو شـه معدومة.

أجرى كل من ماير وسميث (Meyer & Smith ,2000) دراسة هـدفت إلـى فحص الآليات المتبعة في العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والتزام الموظف تجاه مؤسسته. وتم تطبيق الدراسة على (281) موظف من مؤسسات مختلفة لتعبئة الاستبانة التي تضم مقاييس حول أ – نوعيـة التطبيقـات والممارسـات للمـوارد البشرية. ب – نوعية الاجراءات القانونية والدعم التنظيمي وقد تم استخدام مقيـاس (Eisenberger et al , 1986) للـدعم التنظيمـي، ومقيـاس (Moorman ,1991) و (Leventhal , 1981) للإجراءات القانونية. ج- الالتزام التنظيمي وقد تـم اسـتخدام مقياس (Meyer et al , 1993)

وقد كشف تحليل هذه الاستبانة بعد استخدام نموذج المعادلة المركب أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي والإجـراءات القانونية.

هناك علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام العـاطفي والمعيـاري والـدعم التنظيمـي والإجراءات القانونية.

وتقصت دراسة أجراها جون وتايلور(John & Taylor,1999) هدفت لمعرفـة العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي للمدرسـين في مدارس الإدفنست الثانوية في الفلبين. تكونت العينة من 227 معلماً متفرغاً مـن

عشرين مدرسة. واستخدام في الدراسة ثلاث استبانات: واحدة للـولاء التنظيمـي، وثانية للنمط القيادي للمدير، وثالثة للمناخ المدرسي. وقد أظهرت نتـائج الدراسـة ترابطاً وثيقاً بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي. كما وجد أن الحالة الزوجية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيراً في المنـاخ التنظيمـي. فقـد أظهرت الدراسة فروقاً دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين .

أجرى ماير وآلن (Meyer&Allen,1991) دراسة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين في جامعة وسترتون فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية. وقد تم استخدام مقياس الولاء التنظيمـي Allen& Meyer, 1988, 1990, 1984) وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية ، وخاصيات خيار العمل ، والتطلعات المستقبلية من العمل). كما أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسـسة وأن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء العمل في المؤسسة خـلال الـسنة الأولـى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمـراً صـعباً. وأن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولاؤه لها .وأن الولاء لديه يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد مـن الولاء المستمر.

ب- الدراسات العربية:

في دراسة أجراها عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكنـدي والحجـري (2006) أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد درجة الولاء التنظيمي لـدى الهيئـات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعلـيم، وزملاء العمل. كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي بـبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. تألف مجتمع الدراسة من فئتين هما الهيئة التعليمية التي شملت جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالسلطنة، والهيئة الإدارية فـي تلك المدارس. وقد شارك في الدراسة 1292 معلماً، و 523 إدارياً.

وقد أظهرت النتائج معدل ولاء مرتفع. وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحـو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة أمـا من حيث المتغيرات فبينت النتائج تأثر الإجابات بالنوع لصالح الإنـاث، وتأثيرهـا بالمستوى التعليمي. كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبـرة، كمـا وجدت فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين. ومن حيـث التخصص. تبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات تبعاً للنظام التعليمي لصالح المشاركين من مدارس التعليم العام وكذلك العـاملين فـي التعلـيم الأساسي مقابل المشاركين من مدارس التعليم المشتركة (أساسي وعـام). وتـأثرت النتائج أيضاً بالدرجة المالية للمشاركين، وهناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمكـان العمل والسكن لصالح من يعملون في مناطق سكنهم. إذ لم تظهر فروق ذات دلالـة إحصائية بين المشاركين تُعزى للمنطقة أو لعدد الحصص.

دراسة أجراها الخشالي عام (2003) حول اثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، تهدف إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي المتعدد الأبعاد (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، أجريت الدراسة على (204) إستادا جامعيا، وأظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي، فيما لم تثبت هذه العلاقة مع الولاء المستمر، فضلا عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي.

وفي دراسة أجرتها الحديدي (2003) هدفت إلى التعرف على " أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسـة ونوع المدرسة، والولاء التنظيمي للمعلمين، وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس " وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة وشملت (400) معلـم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية

في الأردن بشكل عام هي " المنفتح، والمستقل، والمنضبط، والمـألوف، والأبـوي، والمنغلاق " .

ولقد توصلت إلى أن متوسط الولاء التنظيمي للفقرات (3.42) بنسبة مئويـة 68.4% ولقد بلغ متوسط الولاء التنظيمـي لمعلمـي المـدارس المهنيـة (3.30) بانحراف معياري (0.39) بنسبة 66 % وهي درجة متوسطة، هناك علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين حيث بلغ معامل الارتبـاط (0.25). ولقد أوصت بإيجاد حوافز مادية ومعنوية للمعلمين لرفع درجة ولائهم التنظيمي.

ودراسة المخلافي (2001) " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء كلية التربية "، حيث هدفت تعرف مفهـوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، وإن كان هناك علاقة بينهما، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية / جامعة صنعاء، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (143) عضواً مـنهم (56) عضو من اليمنيين، و(87) عضواً من الوافدين، تم إعداد استبانه البحث بعد توزيع سؤال مفتوح على العينة التي اختيارها بالطريق العشوائية العنقودية، وطلب مـنهم ذكر أهم خمسة عناصر لمكونات كل من الولاء التنظيمي والولاء المهني. وتوصـل بعد ذلك إلى أداة اشتملت على بعدين أساسين هما، الولاء التنظيمي واشـتمل علـى (30) فقرة، والولاء المهني وشمل (22) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمـي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء / كلية التربيـة تبعـاً لاختلاف التخصص، والجنس، والمرتبة، والخبرة، والعمر.

يتكون ولاء عضو هيئة التدريس من بعدين: الولاء للكلية، والولاء للمهنة.

لا توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء للكلية والولاء المهني، ولكنهما يـشكلان ولاء عضو هيئة التدريس.

وقامت صادق (2000) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الـولاء التنظيمـي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات، والعلاقـة بين هذين المتغيرين، ومدى تغير هذه العلاقـة بـاختلاف الخبـرة، ومـدة العمـل

بالجامعة، واختلاف الجامعة، والكلية، والجنس،والجنسية، والفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين، وفي الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاءه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر و (108) من جامعة الإمارات. وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط في الجامعتين. وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما كانت الفروق دالة في هذين المتغيرين بين الجنسين لصالح الذكور وبين الجامعتين لصالح جامعة قطر وبين المواطنين وغيرهم لصالح غير المواطنين، وأكدت أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

وأجرى الكايد (1999) دراسة هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، مؤتة) كما هدفت إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط العلمي، وعدد سنوات الخدمة، واجر الشهري وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعنصر هيئة التدريس، والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر فرص بديلة، وكذلك الإقرار بالانجاز. وبينت النتائج أن استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من اكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة، وأنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس تُعزى للجنس، وللعمر، ولعدد سنوات الخبرة. وفي المقابل لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تُعزى لمكانة العمل (الجامعة). من ناحية أخرى توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط

القيادي، والعلاقات بين الأفراد، والحرية المتاحة، والمعلومات المرتـدة عـن الأداء والإقرار بالإنجاز.

دراسة أجراها العمري عام (1999) حول الولاء التنظيمي لأعضاء هيئـة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود في المملكة العربيـة السعودية، حيث ركزت هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين أنماط القيـادة والـولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (147) أسـتاذا جامعياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحـصائية بين النمط القيادي الحر والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجـود علاقـة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعـاده الثلاث.

وفي دولة الإمارات أجرت دربول (1997) دراسة هدفت إلى إلقاء الـضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمـين المـواطنين والوافدين العاملين في وزارة التربية والتعليم. وتم قياس المتغيـرات عـن طريـق استبانه أعدت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما كبر عمـر المعلـم وازدادت سنوات خبرته زاد ولاؤه التنظيمي، كما بين معامل بيرسون ارتباط كل من الأداء الوظيفي والمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمـي، الخبـرة، العمـر) عـدا التخصص العلمي والجنس بالولاء الوظيفي للمعلم. كما توجد فروق في مـستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لصالح المعلمين الوافدين مقارنه بالمواطنين.

وقام العتيبي والسواط (1997) بدراسة هدفت إلى معرفـة درجـة الـولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة العوامل التي تؤثر في درجـة الولاء لمنسوبي الجامعة، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. وتم اسـتخدام الإستبانه لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة الولاء العـاطفي والـولاء المـستمر والولاء الأخلاقي. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسـطة مـن الولاء بأبعاده الثلاثة، وان من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية (المتزوج) تأثير على الولاء المستمر، كما أن هناك علاقـة بـين الـسن والحالـة الاجتماعية والولاء الأخلاقي كما تبين أنه لسنوات الخدمة والسن تأثير على الولاء

العاطفي، وأن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وان مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي كما أن لهما تأثر متوسط على الولاء المستمر، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والولاء المستمر وبين العاطفي والأخلاقي وبين الأخلاقي والمستمر. هذا وقد تراوح الولاء العاطفي عند أفراد العينة بين الولاء المرتفع (41%) والمتوسطة (47%)، بينما كان الولاء الأخلاقي عند الغالبية بدرجة متوسطة (49.9%). أما الولاء المستمر فقد تراوح بين المرتفع (41%)والمتوسط (47%).

في جامعة بغداد أجرت خضير وآخرون (1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام (الولاء) وبين الفاعلية وعما إذا كانت هناك فروق دالة بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية في جامعة بغداد. ولقد تم جمع البيانات عن طريق استبانه خصص الجزء الأول منها لقياس مؤشرات الالتزام التنظيمي، والثاني للفاعلية ومؤشراتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف. كما تبين وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية بنسبة (59.5 %) وكانت العلاقة إيجابية أي أن زيادة الالتزام يزيد من الفاعلية. (عطاري وآخرون،2006).

ملخص الدراسات السابقة

هذه ابرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية في حدود علم الباحثة، ونلاحظ من خلال عرضنا السابق أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع الولاء التنظيمي من خلال الحديث عن ثلاثة أبعاد له وهي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر. وبالتالي أصبحت هذه الأنواع الثلاثة تلقى قبولا وتأييدا لدى الباحثين كونها شاملة وتقيس فعلا الولاء التنظيمي، كما

نلاحظ أن أهداف الدراسات السابقة وتحديدا الدراسـات العربيـة لا تخـرج عـن محاولتها التعرف على مدى الإحساس بالولاء التنظيمي المتعـدد الأبعـاد وكـشف العلاقات بين أنواع الولاء، ولقد ارتبطت بسلسلة من النتائج فقـد وجـدت ارتباطـاً ايجابياً بين الولاء والفاعلية (خضير وآخرون، 1996)، والعمر والخبرة (دربـول، 1997) وبين بعد الولاء المستمر وبعد الولاء الأخلاقي والعمر والحالة الاجتماعيـة (العتيبي والسواط، 1997) وبين سنوات الخدمة والسن والولاء العاطفي (العتيبـي والسواط، 1997) وبين خصائص العمل ومناخ العمل ومكافئات المنظمة والـولاء الأخلاقي والعاطفي (العتيبي والسواط، 1997) والعوامل التنظيمية والولاء التنظيمي (الكايد ، 1999) وبين النمط القيادي الديمقراطي والـولاء التنظيمـي العمـري، 1999) والاتجاه نحو العمل والخبرة (صادق، 2000) والنمط القيادي الديمقراطي وبعدي الولاء الأخلاقي والعاطفي (الخشالي، 2003) ومعدل ولاء مرتفـع نحـو المدرسة والزملاء والعمل والمهنة (عطاري وآخرون، 2006) وارتباطـاً ايجابيـاً بالنوع والخبرة والدرجة المالية للمشاركين(عطاري وآخرون، 2006) وتأثر الولاء العاطفي ومتغيرات ما قبل العمـل (Meyer & Allen,1991) والالتـزام المـؤثر وعلاقات المنظمة وعلاقات الموظف (Meyer et al , 2002) والولاء بالعمر والجنس والرتبة العلمية (Dennis & Alan, 2004) وبين المناخ المدرسي والـنمط القيـادي والولاء التنظيمي والحالة الاجتماعية (John & Taylor ,1999) وبين درجة الـشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة (Hawkins, 1998) وبين الولاء التنظيمـي والـدعم التنظيمي (Eisenberger et al, 2001) وبين الدعم التنظيمي والتفويض (Patrik et al ,2006) والدعم التنظيمي والرضا الـوظيفي (Eisenberger et al , 1997) والـدعم التنظيمي والولاء العاطفي والثقافة التنظيمية (Eisenberger e al , 2001) وبين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي (O'drisocoll & Randall ,1999) وبين الدعم التنظيمـي والالتزام المعيـاري (Fulle, et al , 2006) وبـين المهـارات الاجتماعيـة والأداء الوظيفي والدعم التنظيمي (Hochwarter, et al , 2006) وبـين الالتـزام العـاطفي والمتغيرات الخاصة بالمؤسـسة والموظـف (Meyer, et al , 2002) وبـين الـدعم

التنظيمـي وممارسـات المـوارد البـشرية والالتـزام العـاطفي والمعيـاري (Meyer & Smith . ,2000)

كما وجد سلسلة من الارتباطات السلبية والعكسية والفروقات الإحصائية، وجد هناك انخفاض في درجة الالتزام التنظيمي (خضير وآخرون ، 1996) وفروقـات إحصائية في مستويات الـولاء التنظيمـي والأداء الـوظيفي (دربـول ، 1997) وانخفاض بتأثير خصائص العمل ومكافآت المنظمة على الولاء المستمر (العتيبـي والسواط ، 1997) وعدم وجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي (الكايد ، 1999) وفروق ذات دلالة إحصائية في مـستوى الـولاء التنظيمي تعزى للجامعة (الكايد ، 1999) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء المستمر (الخشالي ، 2003) وعلاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والدوران الوظيفي (Meyer et al , 2002) وعلاقة سلبية بـين الولاء التنظيمي وترك العمل (Dennis & Alan, 2004) وعدم وجـود علاقـة بـين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي (O'drisocoll & Randall ,1999) وعلاقة سـلبية بين الدعم التنظيمي والرضا بالحوافز والالتزام المـستمر (O'drisocoll & Randall ,1999) ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الطاقم والإداريين والدعم التنظيمي (Fulle, et al , 2006) وعلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي والانسحاب مـن العمـل (Meyer et al , 2002).

فلقد أكدت الدراسات السابقة على أن الولاء التنظيمي ثلاثي الأبعاد وأكـدت على وجود عـلاقة ايجابية بين الولاء التنـظيمي والعوامل المؤثرة فيه فيما يخص (الخصائص الشخصية، الخصائص المتعلقة بالتنظيم، والخصائص المتعلقة بالعمل).

وأكد على أن الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة يرتبط بشكل أو بأخر بمـستوى الدعم التنظيمي المدرك، حيث ظهر أن:

هناك علاقة وثيقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي.

علاقة ضعيفة أو عكسية بالولاء المستمر.

أظهرت دراسات محدودة علاقة إيجابية بالولاء المعياري.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة هو أنها تشكل إضافة على أدبيات السلوك التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، وهذا سيضفي المزيد من الفهم على هذين المتغيرين. وتبدو أهميتها من كونها من أولى الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي المدرك، ومن ثم أنها تميزت بمجتمع دراسة والبيئة العربية التي تمت فيها الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها أكثر شمولية لأبعاد الولاء التنظيمي، بحيث أن أغلب الدراسات تناولت العلاقة بين الدعم والولاء كبعد واحد.

وستساهم هذه الدراسة، بتعريف الجامعات الأردنية، عن حاجات أفرادها وموظفيها، والعمل على توفيرها لهم وسد النقص في المزايا والخدمات المقدمة لهم.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة:

يشتمل أسلوب الدراسة على المنهج المسحي الوصفي: ويتضمن مسحاً مكتبياً للمراجع، والكتب والمقالات والأدبيات المكتوبة بهذا الصدد، والتي تـشكل إطـاراً نظرياً للدراسة. كما تضمن الأسلوب الميداني، ويأتي هذا الجزء لتغطيـة الجوانـب التطبيقية للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على أعضاء هيئـة التـدريس فـي الجامعات الأردنية وتم التعامل معها إحصائياً بما يتناسب مع أسئلة الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة:

تمثّل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليـات العلـوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

ولقد تم أخذ كافة أفراد المجتمع نظراً لصغر حجمه وذلك لأنها عينة قـصديه اشتملت كافة كليات العلوم التربوية في ثلاث جامعات حكومية هي جامعـة مؤتـة، والجامعة الأردنية، وجامعة اليرمـوك، وقـد تـم اختيارهـا لأنهـا الأقـدم فـي التأسيس،ولأنها شملت الأقاليم الثلاثة هي الجنوب، والوسـط، والـشمال، وثـلاث جامعات خاصة هي جامعة الإسراء وجامعـة الزرقـاء وكليـة العلـوم التربويـة الجامعية(Unrowa)، وذلك نظراً لكونها الجامعات الوحيدة الخاصة التي يوجد فيهـا كليات علوم تربوية، والذين هم على رأس عملهم ولقد بلغ عددهم الإجمـالي (275) وهم يمثلون كافة أفراد المجتمع والجدول رقم (1) يوضح توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات

اسم الجامعة الحكومية	عدد المدرسين	اسم الجامعات الخاصة	عدد المدرسين
كلية التربية / الأردنية	81	كلية التربية / الإسراء	21
كلية التربية / مؤتة	54	كلية التربية / الزرقاء	17
كلية التربية / اليرموك	74	كليـة العلـوم التربويـة الجامعية	28
المجموع الكلي		275	

3.3 خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد المجتمع حسب الخصائص الشخصية

المتغير	التكرار	نسبة المئوية
الجامعة		
حكومية	153	%67.6
خاصة	60	%32.4
المجموع	213	%100

لقد تم توزيع (275) استبانة على جميع أفراد المجتمع ، ولقد تم استرجاع (217) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (213) استبانة ، وقد بلغ عـدد الفاقـد (62) استبانة منها (58) كان لسبب رفض بعض أفراد المجتمع تعبئتها والباقي غير صالح للتحليل.

ولقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على الخـصائص الشخصية والإدارية لأفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة). وقد تبين من الجـدول رقـم (2) أن مـا نـسبته

(67.6%) من الجامعات الحكومية ، في حين بلغت نـسبة الجامعـات الخاصـة (32.4%) .

4.3 أداة ووسائل جمع المعلومات:

تمثلت أداة الدراسة بالأستبانة للحصول على المعلومات والبيانات، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: يتضمن المعلومات العامة

القسم الثاني: حيث استخدمت الباحثة المسح الذي قام به "آيزينبيرغر" وزملاؤه (Eisenberger , 1986) لقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة إدراك الموظفين لتقدر المنظمة لجهودهم والاهتمام بمصالحهم، وقامت الباحثة بترجمة المسح الأصلي من خلال مختصين بالترجمة ومجال الإدارة التربوية، ومن ثم قامت بتوزيعه على المحكمين ليتم تطويره ليصبح صالحاً للبحث العلمي، وقد تكون المقياس من (36) فقره وكان في صورته النهائية بعد التحكيم (25) فقرة.

القسم الثالث: ويقيس الولاء التنظيمي المتعدد الأبعاد وتم استخدام مقياس (Allen & Meyer,1991) وقد تكون من (24) فقرة ضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس أبعاد الولاء (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) تم تطويره واستخدامه من قبل (الخشالي، 2003، والمخلافي،2001، والمعاني ، 1990) وأصبح في صورته النهائية (18) فقرة بعد التحكيم توزعت على الأبعاد بالصورة التالية:

الولاء العاطفي : الفقرات من (26 - 31).

الولاء المستمر : الفقرات من (32 – 37) .

الولاء المعياري : الفقرات من (38 - 43).

وقد تم وضع سلم خماسي التدرج على نمط ليكرت كمقياس للإجابة على الفقرات مكون من خمس درجات من (5-1) وهي: موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة .

ولأغراض تحليل النتائج فقد تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات حسب درجات القبول التي تضمنها المقياس في ثلاثة مستويات: بحيث أن درجة غير

متأكد هي درجة متوسطة يقابلها العدد (3) وبذلك يكون المدى من (1 – 2.49) دالاً على مستوى قبول متدني عن الفقرة، ويكون المدى من (2.5 – 3.49) دالاً على قبول متوسط على الفقرة، ويكون المدى من (3.5 - 5) دالاً على مستوى عالٍ من قبول الفقرة .

وقد تم توزيع (275) استبانة، كما تم زيارة الجامعات وزيارة أعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الاستبانة باليد، ومن ثم استرجاعها بعد الفترة التي يقوم عضو هيئة التدريس بتحديدها للباحثة. والواقع أنه تم استرداد (213) استبانة من مجموع ما تم توزيعه أي ما نسبته (77.45%) تقريباً، وهي نسبة تعتبر ممثلة ومقبولة في أدبيات البحث العلمي وتم اعتمادها على هذا الأساس.

5.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة ، تم عرض الاستبانة البالغ عدد فقراتها (60) فقرة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (14) محكماً والواردة أسماؤهم في الملحق لاحقاً وهم من المختصين وذوي الخبرة والكفاءة ، من أعضاء هيئة التدريس، في مجال الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال، واللغة العربية، في جامعة مؤتة والأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. وذلك لأخذ آرائهم في الاستبانة من حيث مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومدى وضوح الفقرات.

وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم تم اعتماد الفقرات التي حظيت بإجماع المحكمين، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ودمج الفقرات المتشابهة واستبعاد بعض الفقرات لتخرج الاستبانة بشكلها النهائي وقد شملت (43) فقرة.

وكان من الفقرات المعدلة المتعلقة بالدعم التنظيمي هي:

(1،4،10،13،16،20،24،32،33،36)

والفقرات المعدلة المتعلقة بالولاء التنظيمي هي:

.(3،9،21،1،2)

6.3 ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة بإجراء الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) واستخدام معامل كرونباخ ألفا وذلك بتوزيعها على عينة مكونة مـن (20) مبحوثاً من خارج مجتمع الدراسة، وكانوا من أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة، وبفارق اسبوعين بين المرة الأولى والثانية،حيث بلغ معامل الثبات للدعم التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسـون (0.70)، وللـولاء التنظيمي بلغت (0.91) ومعامل الثبات للأداة ككل بلغ (0.88) ، وباستخدام معادلة كرونباخ الفا جاء معامل الثبات للأداة بـصيغتها النهائيـة الكليـة(90.4) ، وبلـغ الاتساق الداخلي (83.26) لإستبانة الدعم التنظيمي، و (90.86) للولاء التنظيمي.

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: تمثلت بالدعم التنظيمي المدرك من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

2- المتغير التابع أو الناتج: تمثل بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، حيث اشتمل هذا المتغير على ثلاثة أبعاد وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري.

3- المتغيرات الديمغرافية : نوع الجامعة (حكومية ، خاصة) .

8.3 المعالجة الإحصائية:

تم تبويب البيانات وإدخالها إلى الحاسوب على برنـامج (SPSS) لمعالجتهـا إحصائياً وقد تم استخدام الاختبارات التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة على السؤال الأول:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة للـدعم التنظيمـي المدرك ولكل فقرة من فقراته .

للإجابة على السؤال الثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعـاد المكونة للولاء التنظيمي ولكل فقرة من فقرات البعد.

وللإجابة على السؤال الثالث:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة ومعامـل ارتبـاط بيرسون.

للإجابة على السؤالين الرابع والخامس:

تم اختبار (t-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات لنوع الجامعة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

للإجابة عن سؤالي الدارسة: الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تنتمي لها وذلك لتحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وقد تم احتساب متوسط أبعاد الدراسة باحتساب متوسط الفقرات التي تنتمي لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكما تم احتساب متوسط البعد الكلي وذلك باحتساب متوسط جميع فقرات الدراسة لجميع أفراد عينة الدراسة.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس

الرقم	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تتيح لي الجامعة فرص للارتقاء في السلم الوظيفي	3.77	.938	مرتفع
2	1	لا تعتقد الجامعة أن لها مكتسبات قليلة من خلال استمراري في وظيفتي لحين بلوغ سن التقاعد	3.77	.882	مرتفع
3	3	تتفهم الجامعة غيابي عن العمل بسبب الظروف الشخصية	3.74	.790	مرتفع
4	4	تفتخر الجامعة بإنجازاتي في العمل	3.67	3.096	مرتفع
5	4	لا تتجاهل الجامعة أفضل مستوى من الانجاز الذي أحققه	3.67	.831	مرتفع
6	6	تقدر الجامعة مساهمتي في تحقيق التقدم للجامعة	3.57	.966	مرتفع
7	7	توفر الجامعة كافة الاحتياجات والتسهيلات لمساعدتي في انجاز عملي بما يتناسب مع أفضل قدراتي	3.53	1.007	مرتفع
8	8	يشعرني رئيس قسمي بأنه فخور لكوني احد أعضاء الجامعة	3.49	1.230	متوسط
9	9	تعمل الجامعة على تحسين ظروف العمل البيئية	3.48	.959	متوسط
10	10	لا تتجاهل الجامعة أي شكوى مني	3.44	1.060	متوسط
11	10	تتغاضى الجامعة عن أخطائي غير المقصودة	3.44	.958	متوسط
12	10	تتفهم الجامعة عدم قدرتي في بعض الأحيان على إنهاء العمل في الوقت المحدد	3.44	.802	متوسط
13	13	توفر الجامعة أفضل الفرص الممكنة لدعم البحث العلمي	3.43	1.086	متوسط
14	14	تثمن الجامعة أي جهود إضافية أقوم بها	3.37	1.049	متوسط
15	15	تبدي الجامعة الرغبة في مساعدتي عندما احتاج لها	3.35	.978	متوسط
16	16	تهتم الجامعة فعلياً بي	3.28	1.002	متوسط
17	17	تراعي الجامعة أهدافي وقيمي	3.27	.992	متوسط
18	17	تهتم الجامعة في مستوى رضائي عن العمل	3.27	.957	متوسط
19	19	تبدي الجامعة اهتماماً كبيراً بآرائي	3.21	1.023	متوسط
20	20	تساهم الجامعة في حل المشكلات التي تواجهني	3.16	.974	متوسط
21	21	لا تتجاهل الجامعة مصالحي عندما تتخذ قرارات تؤثر في	3.13	1.108	متوسط
22	22	تبدي الجامعة اهتماماً كبيراً اتجاهي	3.11	.966	متوسط
23	23	تسعى الجامعة بإقناعي بالبقاء إذا قررت ترك العمل	3.08	1.001	متوسط
24	24	تسعى الجامعة إلى جعل وظيفتي ممتعة قدر الإمكان	3.03	1.013	متوسط
25	25	تبدي الجامعة اهتماماً بمستوى الراتب الذي استحقه فعلاً	3.01	1.025	متوسط
		الدعم العام	3.39	.647	متوسط

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.64).

وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تتيح لي الجامعة فرصاً للارتقاء في الـسلم الـوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، في حين جـاءت الفقـرة رقـم (25) (تبدي الجامعة إهتماماً بمستوى الراتب الذي أستحقه فعلاً) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمستوى حسابي بلغ (3.01)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ، جاءت ما بين متوسطة إلى مرتفعة.

السؤال الثاني : ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الأردنية ؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الرقم	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	1	افتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه الجامعة	4.14	.894	مرتفع
27	2	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلـوب لإنجـاح عمل الجامعة	4.12	.815	مرتفع
28	3	أشعر بالسعادة لأنني جزء من هذه الجامعة	4.07	.975	مرتفع
29	3	أحرص دائماً على ما يجعل جامعتي ناجحة في بلوغهـا لأهدافها	4.07	791.	مرتفع
30	5	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به دون التخلي عنه	3.97	.838	مرتفع
31	6	أتفاعل مع الإجراءات في جامعتي	3.94	.796	مرتفع
32	7	يعتبر عملي الحالي في هذه الجامعة من الفرص المناسـبة التي عرضت علي	3.90	1.000	مرتفع
33	8	انتمائي إلى جامعتي الحالية من الصعب تعويـضه فـي جامعة أخرى يمكن الانتقال إليها	3.88	.941	مرتفع
34	9	أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو فقدت بعـض المكاسب المادية	3.69	.983	مرتفع
35	10	تعتبر جامعتي هي الجامعة التي أفضل العمل فيهـا دون سواها	3.68	1.124	مرتفع
36	11	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذه الجامعة.	3.65	.957	مرتفع
37	12	لا يوجد هناك صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة	3.56	1.073	مرتفع
38	13	توفر لي جامعتي فرصة إظهـار الطاقـات الإبداعيـة لتعزيز جودة الأداء	3.52	1.002	مرتفع
39	14	أشعر بصعوبة ترك العمل الحالي في جامعتي حتى مع وجود الرغبة بذلك.	3.41	1.068	متوسط
40	15	أن تركي لعملي بهذه الجامعة الآن سينعكس مادياً على حياتي الوظيفية.	3.38	1.006	متوسط
41	16	حينما تقدم لي جامعة أخرى امتيازات أفضل سأترك الجامعة الحالية والتحق بأخرى	3.15	1.143	متوسط
42	17	تقدم لي الجامعة مزايا غير متوفرة في جامعات أخرى	3.06	1.149	متوسط
43	18	إن سبب بقائي في هذه الجامعة ينبع من حاجاتي المادية للعمل	2.97	1.222	متوسط
		الولاء العام	3.68	.489	مرتفع

ويبين الجدول رقم (4) أن المتوسط الكلي لمستوى الـولاء التنظيمـي لـدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغ (3.68) وهذا يدل على أنها جاءت بدرجة عالية، وقد احتلت الفقرة رقم (26) (افتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عـضو في هذه الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، في حـين جـاءت فـي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (43) (إن سبب بقائي في هذه الجامعة ينبع من حاجـاتي المادية للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.97) بين فقرات هذا البعد وكما يظهـر مـن الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت ما بين متوسطة إلى مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات أبعاد الولاء التنظيمي:

الولاء العاطفي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الولاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الرقم	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	افتخر بأن أخبر الآخـرين بـأنني عضو في هذه الجامعة	4.14	.894	مرتفع
2	2	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة	4.12	.815	مرتفع
3	3	أشعر بالسعادة لأنني جزء من هـذه الجامعة	4.07	.975	مرتفع
4	4	أتفاعل مع الإجراءات في جامعتي	3.94	.796	مرتفع
5	5	يعتبر عملي الحالي في هذه الجامعـة من الفرص المناسبة التـي عرضـت علي	3.90	1.000	مرتفع
6	6	انتمائي إلى جامعتي الحاليـة مـن الصعب تعويضه في جامعة أخرى يمكن الانتقال إليها	3.88	.941	مرتفع
		المتوسط الكلي	4.01	.711	مرتفع

ويتضح من الجدول رقم(5) أن المتوسط الكلي لمستوى الولاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلـغ (4.01)، وبـانحراف معيـاري (0.711) وهذا يبين أنه جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتل المرتبة الأولى بـين أبعـاد الولاء التنظيمي، وتبين أن هناك اتجاهاً مرتفعاً في الفقرات، وجاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى (افتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه الجامعـة) بمتوسـط حسابي بلغ (4.14)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) (انتمائي إلـى جـامعتي الحالية من الصعب تعويضه في جامعة أخرى يمكن الانتقال إليها) بمتوسط حـسابي بلغ (3.88)، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الولاء العـاطفي لأعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

الولاء المعياري:

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الولاء المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الرقم	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أحرص دائماً على ما يجعل جامعتي ناجحة في بلوغها لأهدافها	4.07	.791	مرتفع
2	2	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به دون التخلي عنه	3.97	.838	مرتفع
3	3	أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية	3.69	.983	مرتفع
4	4	تعتبر جامعتي هي الجامعة التـي أفـضل العمل فيها دون سواها	3.68	1.124	مرتفع
5	5	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذه الجامعة.	3.65	.957	مرتفع
6	6	توفر لي جامعتي فرصة إظهار الطاقـات الإبداعية لتعزيز جودة الأداء	3.52	1.002	مرتفع
		المتوسط الكلي	3.76	.638	مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الكلي لمستوى الـولاء المعيـاري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغ (3.76) وبانحراف معيـاري بلغ (0.638) وهذا يبين أنه جاء بدرجة مرتفعة ، وقد احتل المرتبة الثانية في أبعاد الولاء التنظيمي. ويتبين أن هناك اتجاهاً مرتفعاً في الفقرات حين جاءت الفقرة رقم (1) في الرتبة الأولى " أحرص دائما على ما يجعل جامعتي ناجحـة فـي بلوغهـا للأهدافها " بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.791) وجـاء فـي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) " توفر لي جـامعتي فرصـة لإظهـار الطاقـات الإبداعية لتعزيز جودة الأداء " بمتوسط حسابي .بلغ (3.52) وبانحراف معياري بلغ (1.002) وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الـولاء المعيـاري لأعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

الولاء المستمر :

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الولاء المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الرقم	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	لا يوجد هناك صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة	3.56	1.073	مرتفع
2	2	أشعر بصعوبة ترك العمل الحالي في جامعتي حتى مع وجود الرغبة بذلك.	3.41	1.068	متوسط
3	3	أن تركي لعلمي بهذه الجامعة الآن سـنعكس مادياً على حياتي الوظيفية.	3.38	1.006	متوسط
4	4	حينما تقدم لي جامعة أخرى امتيازات أفـضل سأترك الجامعة الحالية والتحق بأخرى	3.15	1.143	متوسط
5	5	تقدم لي الجامعة مزايا غير متوفرة في جامعات أخرى	3.06	1.149	متوسط
6	6	إن سبب بقائي في هذه الجامعـة ينبـع مـن حاجاتي المادية للعمل	2.97	1.222	متوسط
		المتوسط الكلي	3.25	.557	متوسط

ويتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي لمستوى الـولاء المـستمر لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغ (3.25)، وهذا يدل علـى أنهـا جاءت بدرجة متوسطة ،وقد جاء في المرتبة الأخيرة من أبعاد الـولاء التنظيمـي. وأن المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء المستمر لأعضاء هيئة التدريس تراوحـت بين (2.97 – 3.56) وقد احتلت الفقرة (1) " لا يوجد هناك صعوبة فـي إيجـاد فرصة عمل مناسبة " المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي بلـغ (3.56) وانحـراف معياري بلغ (1.073) في حين جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقـم (6) إن سـبب بقائي في هذه الجامعة ينبع من حاجاتي المادية للعمل حيث جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.22).

السؤال الثالث : ما العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي الـذي تقدمـة الجامعـات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس ومستوى الولاء لديهم ؟

جدول رقم (8)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمة الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس ومستوى الولاء لديهم.

	الدعم	العاطفي	المستمر	المعياري	الولاء
الدعم	1	.46	.15	.51	.50
		.00	.02	.00	.00
		213	213	213	213
العاطفي		1	.14	.71	.85
			.02	.00	.00
			213	213	213
المستمر			1	.22	.55
				.001	.00
				213	213
المعياري				1	.86
					.00
					213
الولاء					1

**دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من الجدول رقم (8) أن جميع العلاقات الارتباطية دالـة إحـصائياً وعند مستويات إيجابية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل، ومستوى الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو علـى مستوى البعد الواحد ولقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية ومستوى الولاء لدى أعضاء هيئـة التدريس ككل بلغ (0.506)، وهي قيمة إيجابية وهذه القيمة يمكـن أن تكـون ذات معنى إذ تشير إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الدعم والولاء. وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الولاء المعياري) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطيـة (0.510)، وتلاه البعد التابع (الولاء العاطفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.463) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة فـي المتغيـر التابـع (الولاء المستمر) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.158).

وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين الدعم التنظيمي والولاء المعياري بدرجة بلغت (0.510) وهو ما يشير إلى أن الأفراد الـذين يـشعرون أن منظمتهم تدعمهم يشعرون بالتزام أدبي لأن يبقوا فيها.

ويتضح من الجدول رقم (9) أن نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين أبعـاد الولاء التنظيمي قد دلت على علاقة إرتباطية قوية متبادلة بين أبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري). وقد بلغت قيمة معامـل الارتبـاط بيرسون (0.867 -0.552).

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي تُعزى لنـوع الجامعة ؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t-test) لمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية

الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
حكومي	3.33	0.639	1.91	0.180
خاصة	3.51	0.651		

ويبين الجدول رقم (9) نتائج اختبار قيمة (t-test) باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة والمتعلقة بالفروقات في مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمة الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس حسب نوع الجامعة (حكومية ، خاصة) حيث بلغت قيمة (t-test) (1.91) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.180) وهي أعلى من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر من خلال الجدول رقم (9) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس حسب نوع الجامع (حكومية ، خاصة)، وكانت هذه الفروقات لصالح الجامعات الخاصة، حيث بلغ متوسط الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس (3.51) في حين بلغت متوسط الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعات الحكومية لأعضاء هيئة التدريس (3.33).

السؤال الخامس :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي تُعزى لنوع الجامعة؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t-test) لمستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية

الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
حكومي	3.71	.501	1.42	0.101
خاصة	3.61	0.458		

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار قيمة (t- test) باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة والمتعلقة بالفروقات في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب نوع الجامعة (حكومية ، خاصة) حيث بلغت قيمة (t-test) (1.42) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.101) وهي أعلى من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر من خلال الجدول رقم (10) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب نوع الجامعة

(حكومية ،خاصة) وكانت هذه الفروقات لصالح الجامعات الحكوميـة حيـث بلـغ متوسط الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية(3.71) في حين بلغ متوسط الولاء لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعـات الخاصـة (3.61).

الفصل الخامس
الخاتمة والنتائج والتوصيات

1.5 الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ، كما تؤكد على أهمية الدعم التنظيمي المدرك في التأثير على مستوى الـولاء التنظيمـي بأبعاده المختلفة. وكذلك تشير الدراسة على وجه الخصوص إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يبدو أكثر ارتباطاً بالولاء المعياري منه بالولاء المستمر أو العاطفي والتـي ربطتهم علاقة طردية بالدعم التنظيمي.

وهكذا فإن على المنظمة في سعيها لزيادة الولاء التنظيمي وخصوصاً الولاء العاطفي، أن تهتم بزيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك كونه أحد العوامـل التـي تسهم في تحقيق هذه الغاية.

2.5 مناقشة النتائج:

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

أولاً: إن مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة .

ويعزى ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية إلى انه نـابع من سعيها الحثيث إلى الوصول لمستوى عالٍ من التعلـيم وإلـى الحـصول علـى مخرجات ذات كفاءة عالية تضاهي الجامعات في الدول المتقدمة، وبالتـالي فإنهـا تعمل على تقديم مستويات متقدمة من الدعم لأعضاء هيئات التدريس، ليكونوا علـى قدر أكبر من التميز في عملهم، من خلال تقديم المزايا المناسـبة وتـوفير المنـاخ التنظيمي المناسب لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس لديها وبالتالي الحصول على ولائهم لها، ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Exchange Theory) التي تشير إلى أن الأفراد يأتون إلى المنظمة ولديهم احتياجات معينـة ورغبـات ومهـارات، وتطلعات ويتوقعون أن يجدوا مناخ عمل يساهم على تحقيق احتياجـاتهم وإشـباع

رغباتهم، وعندها فإن ولاء الأفراد للمنظمة يزداد مـن خـلال، وجـود المنـاخ الاجتماعي والنفسي الذي يتعامل مع كل فرد في الجامعة على أنه إنسان له دوافـع سلوكية معينة تؤثر على مستوى ولائه.

ومن خلال إثراء الأعمال الوظيفية يمنح الفرد الصلاحيات اللازمـة للعمـل بحرية ضمن الأهداف العامة للجامعة وهو ما يؤثر إيجاباً على ولاء الفرد للمنظمة، والعمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام والمـشاركة الفعالـة وروح الفريق مما يساعد على تخفيف ما يصيب الفرد من إحباط ، وعـدم رضـا وعزلة وهذا يعزز الالتزام المعياري لأعضاء هيئة التدريس، وما يمكن توفيره مـن برامج تدريبية وتطويرية فعالة للتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم مما يعزز الولاء العاطفي لديهم، وإلى حاجة الأفراد إلى التقدير والاعتـراف مـن قبـل الرؤسـاء وإشباعها الأمر الذي يزيد ولائهم للمنظمة، وإلى وجود نظام حوافز مادي ومعنوي عادل وموضوعي وتوفير فرص للارتقاء في السلم الوظيفي .وجاءت هذه النتـائج متفقة مع نتائج كل من دراسة "أيزنبرغر وآخرون " (Eisenberger, et al,2001) و (Eisenberger, et al,1986) .

ثانياً: إن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة ووجود علاقة طردية إرتباطية قوية متبادلة بين أبعاده الثلاثة.

وتظهر النتائج على أن هناك مستوى عالياً من الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية وإلى ارتباط أبعاده الثلاثة مع بعضها البعض ويعود السبب إلى أن البيئـة المجتمعية والثقافية التي يعيش فيها أفراد العينة وهي المجتمع الأردني هـي بيئـة تشجع على زيادة الولاء والانتماء لدى الأفراد سواء للوطن أو للعمل ومن باب أولى أن يكون ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون فيها ما دام هناك مناخ وبيئـة عمـل مناسبين وإن الجامعات الأردنية بشكل عام تعمل على تحسين ظروفها ومزاياها التي تقدمها للعاملين فيها فمن الطبيعي أن يكون هناك ولاء لدى الأفراد فيها.

وإذا ما فصلنا النتائج حسب الأبعاد فإن ارتفاع مستوى الولاء العاطفي عائد إلى كون الأفراد عندما يلتحقون بمنظماتهم لهم احتياجات ورغبـات معينـة تعمـل الجامعات على تحقيقها وبالتالي فإنها تزيد من ولائه تجاهها فكلما اعتقد عضو هيئة

التدريس أن جامعته توليه الرعاية والاهتمام وتشبع حاجاته المادية والنفسية وتقدر ما يبذله من جهد كلما شعر بتعلق وجداني تجاهها.

وأما بالنسبة للولاء المعياري فإن إدراك عضو هيئة التدريس لدعم جامعته له يمنحه شعور بالامتنان والعرفان ويفرض عليه من ثم التزاما أدبياً بالولاء للجامعة.

وأما عن الولاء المستمر فارتباط أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نـابع مـن التكاليف العالية التي قد تصاحب تركهم لها وهذه التكاليف ناتجة عن عـدم القـدرة على إيجاد فرص بديلة أو الارتباط بمنطقة جغرافية معينة أو إلى وجود مزايا معينة في جامعة معينة دون أخرى وبالتالي إنتقاله يفقده هذه المزايا في العمل. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة في نتائجها مع نتائج دراسة (الحديدي ، 2003) و(عطاري وآخرون، 2006) بنسبة ولاء تنظيمي مرتفع (Meyer, et al ,2002) وجاءت مخالفة لنتائج (خضير، 1996) و (العتيبي والسواط، 1997).

ثالثاً: هناك علاقة طردية إرتباطية دالة إحصائياً عند مستويات إيجابية بين مـستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الولاء التنظيمي.

وبالرغم من قلة الدراسات التي تناولت بعد الولاء المعياري فإن من الصعب الخروج بنتيجة قاطعة حول علاقة الدعم التنظيمي المدرك بهذا البعد إلاّ أن نتيجـة هذه الدراسة تعد خطوة أولية تثبت أن هناك نوعاً من العلاقة بين الـدعم التنظيمـي المدرك والولاء المعياري.

وترى الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر أهمية من الدعم التنظيمي المدرك في تفسير مستوى العلاقة في الولاء المعياري وخاصة أن الولاء المعيـاري يعكس قيماً قد لا تكون مستمدة من ثقافة التنظيم، بل من المجتمع الذي ينتمـي لـه الشخص . أي أن الولاء المعياري قد يكون مشتقاً من الثقافة المجتمعية أكثـر مـن الثقافة التنظيمية. فإيمان الفرد بالإخلاص في العمل والتزامه بالبقاء فـي التنظـيم، ينبع من القيم التي يؤمن بها، بغض النظر عن الدعم المقدم من منظمته .

وحل ثانياً الولاء العاطفي وجاءت هذه النتيجـة داعمـة لنظريـة التبـادل الاجتماعي من أن استعداد الأفراد للولاء للمنظمة يتأثر بإدراكهم بكيفية ولاء المنظمة لهم وتعكس النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير من منظمتهم، ويـستطيعون

الاعتماد على المنظمة بدعمهم هم أكثر التصاقاً من أولئك الذين لايـشعرون بهـذا الدعم.

وترى الباحثة أن على المنظمات العمل على زيادة مستوى الولاء العـاطفي للأفراد لأنه يعكس التماثل مع المنظمة والإنغماس فيها، لأنه يفيد بزيـادة مـستوى الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية والحد من مستوى الغيـاب، وتـسرب الموظفين.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة ماير وسميث (meyer & smith ,2002) ودراسـة فـول وآخـرون (Full, et al ,2006) ودراسـة أيزنبرغـر وآخـرون (Eisenberger. et al ,2001) .

وحل ثالثاً الولاء المستمر فكلما كان إدراك الفرد لمستوى الدعم الذي تقدمـه المنظمة مرتفعاً كان شعوره بالولاء أقل ويعود ذلك إلى أن الـولاء المـستمر هـو شعور الفرد بأنه رهين المنظمة وأن بقاءه فيها يعود لحاجاته لذلك أكثر مـن كونـه ناشئاً عن رغبة شخصيته.

ويجب الحد من مستوى الولاء المستمر لدى الأفراد، لأنه مبني أساساً علـى تحكم القيمة الاستثمارية المصاحبة للبقاء أو ترك العمل. فالمستويات المرتفعة مـن الولاء المستمر تفيد المنظمة بمستويات أقل من التسرب، ولكنها تعكس مستويات أقل من الرضا، وتكرار التغيب عن العمل، ومستويات أقل من الأداء.

لأنهم سيشعرون أنهم مرغمون على البقاء في المنظمة لتجنـب أي خـسائر محتملة تلحق بسبب تركهم لها. فقد لا يؤدون سوى الحد الأدنى من العمل المطلوب.

وجاءت مغـايرة لنتيجـة دراسـة أودريـسكول ورانـدل (O'drisocoll & Randall,1999)

رابعاً: توجد فروقات ذات دالة إحصائية في مستوى الدعم التنظيمي تعـزى لنـوع الجامعة (حكومية ، خاصة) لصالح الجامعات الخاصة.

لقد جاءت هذه النتيجة بدرجة أعلى للدعم التنظيمي المدرك فـي الجامعـات الخاصة وذلك يعزى لسبب أن الجامعات الخاصة هي منظمات ربحية فهي مؤسسات تعليمية رأسمالية، قائمة على الأساس الاستثماري وهي تتقاضى رسـوماً دراسـية

عالية من الطلبة ، وبالتالي فلا بد لها من تقديم خدمات ومزايا ذات جـودة عاليـة ومناسبة لأعضاء هيئة التدريس فيها، للحصول مـنهم علـى أفـضل أداء وأعلـى مستوى، مقابل حصولهم على إشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية . وتـرى الباحثة أن الواقع هو عكس تلك النتيجة وقد جاءت هنا فقط بنـاءاً علـى اسـتجابة المبحوثين. فالدعم المقدم من الجامعات الحكومية هو أعلى من الدعم المقـدم مـن الجامعات الخاصة، وإن استجابة المبحوثين في الجامعات الخاصة في الدراسة هنـا جاءت بصفة ايجابية لأنها قد تكون نابعة من ردود فعل داخلية لديهم لتكون النتيجـة مرضية للمسؤولين في جامعاتهم خوفاً على عملهم.

أما الجامعات الحكومية فهي مؤسسات تعليمية تربوية قائمة على هدف عـام هو تقديم الخدمات التعليمية مقابل رسوم بسيطة، بالمقارنة بما تتقاضـاه الجامعـات الخاصة من طلبتها، وبتمويل ودعم حكومي، من مؤسسات القطـاع العـام، وهـي تستقطب أعداداً كبيرة من الطلبة فلا بد لها من تقديم وتوفير أماكن وبيئـة مناسـبة. وبالتالي فهي تقوم بصرف ما تتقاضاه على ذلك، مقابل أعداد كبيرة مـن أعـضاء هيئة التدريس . على العكس من الجامعات الخاصة فهي تتقاضى ما يغطـي كافـة احتياجاتها ومستلزماتها.

خامساً: توجد فروقات ذات دالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي لـدى أعـضاء هيئة التدريس تعزى لنوع الجامعة (حكومية ، خاصة) لصالح الجامعات الحكومية. وقد تعود أسباب ارتفاع الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكوميـة إلى أن العمل في الجامعات الحكومية هو عمل ثابت وبالتالي لا يتخوف عضو هيئة التدريس فيها من إنهاء عمله في أي لحظة، كما في الجامعات الخاصـة وذلـك لأن العمل فيها هو بعقود سنوية تجدد في نهاية كل عام، وقد يكون هناك ظلـم لـبعض أعضاء هيئة التدريس عندما تقرر الجامعة الخاصة ولأسباب قد تعود لها في إنهـاء عقود العمل لبعض أعضاء هيئة التدريس فيها.

وأيضاً هناك مزايا في الجامعات الحكومية غير موجـودة فـي الجامعـات الخاصة بصرف النظر عن المزايا المادية العاليـة كالرواتـب والمكافـآت، ففـي الجامعات الحكومية في الأردن هناك مزايا يحتفظ بها عضو هيئة التدريس حتـى

بعد إنتهاء فترة عملة في الجامعة ووصوله لمرحلة التقاعد، وهي مقاعـد دراسـية لأبنائهم بغض النظر عن المعدل بشرط أن لا يقل عن معدل القبول فيها، وكما تتيح الارتقاء في السلم الوظيفي. كما أنها تتيح الفرصة لعضو هيئة التـدريس لممارسـة البحث العلمي، فهي تمنح إجازة التفرغ العلمي لهم، وتقدر إنجـازات ومـساهمات أعضاء هيئة التدريس فيها على العكس من الجامعات الخاصة برغم توفيرها لبعض المزايا المادية، إلاّ أنها تفتقر إلى تعزيز المزايا المعنوية مثل العمل بحرية وتقـدير الأفراد والاعتراف بإنجازاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مغايره لنتيجة دراسة (الكايد ، 1999).

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- قيام الجهات المختصة في الجامعات الأردنية بحصر وتحديد الأمور التي تشكل الدعم في نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (المزايا، والتدريب، وسياسـات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وغيرهـا) ومـن ثـم اتخـاذ الـسياسات والإجراءات اللازمة التي تساعد على توفير هذه العناصر قدر الإمكان بما يشعر الموظفين برعاية المنظمة لهم.

2- إيجاد نظام حوافز فعال، مبني على أساس العدالة والموضـوعية تتـوفر فيـه الحوافز المادية، والمعنوية، وارتقاء السلم الوظيفي .

3- توصي الدراسة الجامعات الخاصة بإطالة فترة عقود العمل بينها وبين أعـضاء هيئة التدريس لمنحهم الشعور بالثقة والراحة وعدم الخوف مـن التـسريح مـن العمل وبالتالي ازدياد الولاء لديهم .

4- قيام الجامعات الحكومية، بتخصيص جزء من مردوداتها المالية لـدعم البحـث العلمي، وتحسين المزايا المادية لأعضاء هيئة التدريس لرفع مستواهم المعيشي ، وبالتالي عدم البحث عن فرص بديلة خارج جامعتهم بحثاً وراء المادة.

5- إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تستكشف أنواعاً أخرى من العلاقات بين الدعم التنظيمي والولاء، من بينها العلاقة بين الدعم الإشرافي والولاء، وبـين أنـواع

أخرى من الولاء مثل الولاء المهني. كما يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحـث تأثير بعض العوامل بوصفها متغيرات وسيطة للعلاقة بـين الـدعم التنظيمـي المدرك والولاء التنظيمي، مثل الثقة بالمنظمة كعامل وسيط.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

الأحمدي، طلال (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبـة في ترك المنظمة والمهنة، **المجلة العربية للإدارة**، 24 (1): 1-45.

الحديدي، ضحى فائق عبد الحليم (2003) **المناخ التنظيمي السائد في المـدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هـذه المـدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الخشالي، شاكر جاراالله، (2003)، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيـة الخاصـة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، العلوم الإنسانية، المجلد (6)، العدد (1).

خطاب، عايدة (1988) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عـن المرأة العاملة السعودية، **مجلة العلوم الادارية**، جامعة الملك سـعود، 13(1): 23-64.

دربول، فتحية (1998) أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الامـارات، دراسـات فـي مجتمـع الامـارات، **جمعيـة الأجتماعين، الشارقة**، 13(55) : 259-285.

الدوسري، سعد بن عميقان سعد (2005) **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمـي في الاجهزة الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نـايف العربيـة للعلوم الامنية، السعودية.

ردايدة، صالح (1988) **الولاء التنظيمي وعلاقته بالانتاجيـة لأعـضاء الهيئـات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـة التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ريان، عادل (2000) محددات الادراك للالتزام التنظيمي لدى المرؤسين ونتائجـة، **المجلة العربية للعلوم الإدراية**، 7(3) :455-482.

السواط، طلق، وسندي، طلعت والشريف، طلال (2000) **الإدارة العامة: المفـاهيم والوظائف، الأنشطة** (ط2) جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

صادق، حصة (2000) العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمـل، **مجلـة البحث في التربية وعلم النفس**، 14 (2): 263-293.

الطجم، عبد الله (1996) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، 4(1) : 103-125.**

العبيدي، رائد عبد الخالق (1989) **الولاء التنظيمي وأثرة على اداء العاملين دراسة تطبيقية مقارنة بين منشأتين في القطاعين الاشـتراكي والخـاص**، رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق .

العتيبي، سعود محمد، السواط، طلق عوض الله، (1997)، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، **مجلة الإداري**، 19(60):13-67.

العجمي، راشد شبيب، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **مجلة الإداري**، 20(72) : 71-98.

عشماوي، سعد الدين (2000) **الادارة: الأسس وتطبيقاتها في الانشطة الاقتـصادية والامنية**، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

عطاري، عارف، كاظم، علي، الجمالي، فوزية، اللواتي، طاهرة، الكنـدي، ناصـر الحجري، سالم (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمـدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربويـة والاجتماعية والانسانية**،18(2) :13-82.

العمري، عبيد عبد الله، (1999)، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التـدريس ونمـط القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية، **مجلة جامعـة الملك سعود**، العلوم الإدارية، 11(1) : 111-134.

الفضلي، فضل صباح، (1997)، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، **مجلة الإدارة العامة**، 37(1): 75 - 120.

القطان، عبد الرحيم علي، (1987)، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بيم العمالة الآسيوية والعمالة السعودية والعمالة العربية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (2): 5-32 .

الكايد، جعفر أحمد (1999) **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

اللوزي، موسى (1999) **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان .

المبيضين، صفوان محمد (2004) **أثر خصائص التصميم الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الاداري في وزارة الداخلية في المملكة الاردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

المخلافي، محمد سرحان (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء – كلية التربية، **مجلة جامعة دمشق**، 17(2).

المطيري، ثائر ملوح (1990)، **فلسفة الفكر الاداري والتنظيمي**، دار الدواء للنشر والتوزيع، الرياض

المعاني، ايمن، (1999)، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة مقارنة، **مجلة الإداري**، 21(78): 39-73.

هيجان، عبد الرحمن (1998) **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**: مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

ب- المراجع باللغة الانجليزية:

Allen,N. & Meyer,J. , (1990) , The Measurement and antecedents of affective , continuance and normative Commitment to the organization , **Journal of Occupational Psychology , Vol(63).**

Angle . H. L . and perry , J. L 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness . **Administrative Science Quarterly , (21) : 1-14 .**

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. **Journal of Applied Psychology, 83, 288-297.**

Aselage,J& Eisenberger,R ,2003, Preceived Organaizational support and psychological contracts: a theoretical integration. Journal of **Organaizational Behavior. Vol (24),491-509**.

Blau , G. and Boal . K. (1987) . conceptualizing how Job involvement and organizational commitment affect turnover and obsenteeism . **Academy of management Review , (12)** : pp . 288-300.

Buchanan, B, (1974) , Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work organization **, Administrative Science Quarterly , Vol(19).**

Camp, S, D, (1993) , Assessing the Effects of organizational commitment and Job satisfaction on Turnover: Anevent History Approach. **Appears in the prison Journal 74:3:279-305.**

Dennis M. Marchiari & Alan B. Henkin , (2004) , Organizational Commitment of ahealth Profession Faculty : dimensions , correlates and conditions , **Publisher Taylor and Francis , Medical Teacher , Vo(26) , No(4) .**

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention**. Journal of Applied Psychology, 87, 565-573.**

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of Perceived Organizational Support**, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, 42-51.**

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P., (1997), Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology, Vol. 82, 812-820.**

Eisenberger .R.,FFasolo ,P. ,&Davis- LaMastro,V.(1990).Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment, and innovation**. Journal of Applied Psychology,75,51-59.**

Eisenberger, R., Huntington, S., & Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support **, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 500-507.**

Fuller**,** J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. & Relyea, C., (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators .**The Jornal of Social Psychology , 146(3), 327-347.**

Gellatly,I,R (2003) Percived obli Gations to the organization and organizational commitment:Acase of concept redundancy? : **Halifax Nova scotia, ASAC, PP(139-160).**

Hawkins , W. (1998) . predictions of Affective organizationa commitment among high school principals , Doctoral dissertation , University of Virginia .

Hochwarter, W , A., Witt, L.A., Treadway, D.C. & Ferris, G.R., (2006) The Interaction of Social Skill and Organizational Support on job Performance. Journal of Applied psychology, Vol,91,No.2,482- 489.

John ,M,& Taylor ,J .(1999)" leader shipstyle, school climate , and the Institutional commitment of Teachers; **international forum, 2(1) pp,(25-57).**

Kanter R.M.(1977)**Menand Women of the corporation Basic Books** , New york .

Marsh, R., & H. Mannari , (1977) , Organizational Commitment and Turnover , A Prediction Study , **Administrative Science Quarterly , Vol(22).**

Meyer, J. P., Stanley, D. J, Herscovitch L., and Topolnytsky L., (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, 20–52**

Meyer, J. P., & Smith, C. A., (2000), HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 17, No.4, 319-331.**

Meyer ,J,P.,& Allen , N.J.(1997).Commitment in the workplace : Theory, research and application. **Thousand Oaks: Sage**

Meyer,J. Allen, N. & Smith,C. , (1993) , Commitment to Organization and Occupations : Extension and test of a three – component Conceptualization **, Journal of Applied Psychology , Vol(78).**

Meyer , J , and Allen , N, (1991) Athree – commitment conceptualization of organizational commitment . **Human Resource management Review . vol (1) (1), pp (61-89)**

Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? **Academy of Management Journal, 41, 351-357.**

Morrison. E.W.(1994). Role definitions and organizational citizenship behavior : The importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal ,37: 1543-1567.**

Mottaz, C. (1989) , An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment , **The Sociological Quarterly , Vol (30) .**

Mowday, R. T., (1998), Reflections on the Study and Relevance of Organizational commitment, **Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 4, 387-401.**

Mowday, R. T., Porter . L .W, and Steers , R.M,(1982), Organizational linkages: The Psychology of commitment absenteeism , and turnover. San Diego, CA **: Academic press.**

Mowday , R , T. and Steers , R.M and Porter . L .W (1979) The Measurement of organizational commitment . **Journal of vocational Behavior . pp (224-247) .**

O'drisocoll , M.P. & Randall, D.M.(1999) , perceived organizational support, satisfaction with rewards , and employee job involvement and organizational commitment .Applied psychology**: An International Review, 48(2) : 197-209.**

Patrik, A, & Heather , k., Laschinger , S,(2006) the effect of structural empowerment and Perceived Organizational Support on middle level nurse mangers role satisfaction**. Journal of Nursing management,14: 13-22**

Raymond Lio , Ngo Hang – yue and Sharon Foley , (2006) ; Liking employees ' Justice perceptions to organizational commitment and intention to leave : the mediating role of perceived organizational support . **Journal of occupational and organizational psychology , (79) : 101 -120** .

Rhoades, L . &Eisenberger , R . (2002) perceived organizational support : areview of the literature **. Journal of Applied psychology , 87 (4) ; 698- 714 .**

Rhoades, L . &Eisenberger ,R.,& Armeil , S.(2001) Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support . **Journal of Applied psychology , 86, 825-836.**

Robinson, S.L.,& Morrison, E.W(1995).psychogical contracts and OCB: the effect of un fulfilled obligations on civicvirtue Behavior. **Journal of organizational Behavior, 16: pp289-298.**

Rousseau , D. M, (1990). New hire perceptions of their own and their employer's publications: Astuday of psychological contracts. **Journal of organizational Behavior, 11: 389-400.**

Rousseau , D. M . (1989) . psychological and implied contracts in organizations , **Employee Rights and Responsibilities Journal , 121- 139 .**

Shore, L.M.& Wayne, S.J (1993) ,commitment and employee behavior: comparison of affective organizational commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applid psychology, 78;774-780.**

Shore,L. and Tetrick,L. (1991) . A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support , **Journal of Applied Psychology , Vol (76).**

Steers , R.M, (1977) , Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment , **Administrative Science Quarterly , Vol(22**

Wayne, S.J.shore, L .M , & Liden , R.C.(1997) perceived organizational support and leader- member exchange: Asocial exchange perspective. **Academy of management Journal, 40: 82-111.**

الملحق (أ)
استبانات التحكيم

الملحق (أ)

استبانات التحكيم

لضمان صدق الاستبانة تم توزيع (14) استبانه لغايات التحكيم على عدد من اعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في تخصصات الإدارة التربوية والإدارة العامة وإدارة الأعمال والاقتصاد واللغة العربية. وقد كانت مقترحاتهم في تعديل بعض فقرات الاستبانة على النحو التالي:

1- قسم الإدارة التربوية .

- **الدكتور عبد الفتاح خليفات .**
- **الدكتور ماجد الخطايبة .**
- **الدكتور محمد القضاه .**
- **الدكتور حسن الطعاني .**
- **الدكتور عمر العمري.**

2- قسم إدارة الأعمال .

- **الدكتور محمد عواد .**
- **الدكتور رائد العضايله .**

3- قسم الإدارة العامة :

- **الاستاذ الدكتور علي محمد العضايله .**
- **الاستاذ الدكتور حلمي شحادة.**
- **الدكتور سامر البشابشة .**

4- قسم اقتصاديات المال والاعمال .

- **الدكتور سعيد الطراونة .**

5- قسم اللغة العربية :

- **الدكتور ماهر المبيضين .**
- **الدكتور يوسف السحيمات .**

6- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية :

الاستاذ الدكتور تحسين الطراونة .

الملحق (ب)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل / الفاضلة

د. عضو هيئة التدريس المحترمـ / ـه

تحية طيبة وبعد ....

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة . لذا فإنني أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية ، وذلك بوضع (×) في المكان المناسب مقابل كل فقرة وحسب الواقع العملي في جامعتكم ، آملاً أن تكون الإجابات موضوعية لما لها الأثر على نتائج الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عريب عبد الحميد العضايله

معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2- نوع الجامعة

حكومي ☐ **خاصة** ☐

3- الرتبة العلمية

أستاذ ☐ **أستاذ مشارك** ☐

أستاذ مساعد ☐ **مدرس** ☐

4- الخبرة

(1-5) سنوات ☐ **(6-10) سنوات** ☐

(11- فما فوق) سنة ☐

القسم الأول : الدعم التنظيمي المدرك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر الجامعة مساهمتي في تحقيق التقدم للجامعة					
2	تثمن الجامعة أي جهود إضافية اقوم بها					
3	تراعي الجامعة أهدافي وقيمي					
4	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار أي شكوى اقدمها					
5	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مصالحي عندما تتخذ قرارات تؤثر عليّ					
6	تساهم الجامعة في حل المشكلات التي تواجهني					
7	تهتم الجامعة فعلياً بيّ					
8	توفر الجامعة كافة الاحتياجات والتسهيلات لمساعدتي في انجاز عملي بما يتناسب مع أفضل قدراتي					
9	تتفهم الجامعة غيابي عن العمل بسبب الظروف الشخصية					
10	تتغاضى الجامعة عن أخطائي غير المقصودة					
11	اعتقد أن الجامعة تحقق الفائدة من استخدامي طوال حياتي المهنية					
12	تتيح لي الجامعة فرص للارتقاء في السلم الوظيفي					
13	تقدر الجامعة مستوى الانجاز الذي أحققه					
14	تعمل الجامعة على تحسين ظروف العمل البيئية					
15	تبدي الجامعة الرغبة في مساعدتي عندما احتاج لها					
16	تهتم الجامعة في مستوى رضائي عن العمل					
17	تبدي الجامعة اهتماماً كبيراً اتجاهي					
18	تعمل الجامعة إلى إقناعي بالبقاء إذا قررت ترك العمل					
19	تبدي الجامعة اهتماماً كبيراً بآرائي					
20	تفتخر الجامعة بإنجازاتي في العمل					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تـتفهم الجامعـة عـدم قـدرتي فـي بعـض الأحيـان علـى إنهـاء العمـل فـي الوقـت المحدد					
22	تبـدي الجامعـة اهتمامـاً بمـستوى الراتـب الذي استحقه فعلاً					
23	توفر الجامعة أفضل الفرص الممكنة لدعم البحث العلمي					
24	تسعى الجامعة إلـى جعل وظيفتـي ممتعـة قدر الإمكان					
25	يشعرني رئيس قسمي بأنـه فخور لكـوني احد أعضاء الجامعة					

القسم الثاني : الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	*أشعر بالسعادة لأنني جزء من هذه الجامعة*					
27	افتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه الجامعة					
28	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة					
29	انتمائي إلى جامعتي الحالية من الصعب تعويضه في جامعة أخرى يمكن الانتقال إليها					
30	أتفاعل مع الإجراءات في جامعتي					
31	يعتبر عملي الحالي في هذه الجامعة من الفرص المناسبة التي عرضت عليّ					
32	لا يوجد هناك صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة					
33	تقدم لي الجامعة مزايا غير متوفرة في جامعات أخرى					
34	إن سبب بقائي في هذه الجامعة ينبع من حاجاتي المادية للعمل					
35	أشعر بصعوبة ترك العمل الحالي في جامعتي حتى مع وجود الرغبة بذلك.					
36	حينما تقدم لي جامعة أخرى امتيازات أفضل سأترك الجامعة الحالية والتحق بأخرى					
37	أن تركي لعملي بهذه الجامعة الآن سينعكس مادياً على حياتي الوظيفية.					
38	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به دون التخلي عنه					
39	أحرص دائماً على ما يجعل جامعتي ناجحة في بلوغها لأهدافها					
40	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذه الجامعة.					
41	توفر لي جامعتي فرصة إظهار الطاقات الإبداعية لتعزيز جودة الأداء					
42	تعتبر جامعتي هي الجامعة التي أفضل العمل فيها دون سواها					
43	أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية					